

# Beoordelingen van organisatiekenmerken : een sociaal gezondheidkundige studie naar organisatiekenmerken en ziekteverzuim

Citation for published version (APA):

Nijhuis, F. J. N. (1984). *Beoordelingen van organisatiekenmerken : een sociaal gezondheidkundige studie naar organisatiekenmerken en ziekteverzuim*. [Doctoral Thesis, Maastricht University]. Rijksuniversiteit Limburg. <https://doi.org/10.26481/dis.19840524fn>

## Document status and date:

Published: 01/01/1984

## DOI:

[10.26481/dis.19840524fn](https://doi.org/10.26481/dis.19840524fn)

## Document Version:

Publisher's PDF, also known as Version of record

## Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

## General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

[www.umlib.nl/taverne-license](http://www.umlib.nl/taverne-license)

## Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

[repository@maastrichtuniversity.nl](mailto:repository@maastrichtuniversity.nl)

providing details and we will investigate your claim.

## **BEOORDELINGEN VAN ORGANISATIEKENMERKEN**

Een sociaal gezondheidkundige studie naar  
organisatiekenmerken en ziekteverzuim.

### **P R O E F S C H R I F T**

ter verkrijging van de graad van doctor  
in de Sociale Wetenschappen aan de Rijks-  
universiteit Limburg te Maastricht op  
gezag van de Rector Magnificus  
Prof.Dr. H.C. Hemker, volgens besluit van  
het College der Dekanen in het openbaar  
te verdedigen op donderdag 24 mei 1984,  
des namiddags om vier uur precies in de  
aula van de universiteit

door

**Franciscus Johannes Nicolaas Nijhuis,**  
geboren te Oldenzaal op 5 december 1949.

Promotores : Prof.Dr. J.J.C.B. Bremer,  
Prof.Dr. H. Philipsen,

Referenten : Prof.Dr. Tj. de Boorder,  
Prof.Dr. Ch.J. de Wolff.

Het in dit proefschrift beschreven onderzoek is uitgevoerd, als onderdeel van een groter onderzoek naar de relatie tussen organisatiekenmerken en afwezigheid wegens ziekte en mate van uit-treding wegens arbeidsongeschiktheid in het Herstructurerings-gebied Zuid-Limburg.

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van het Provinciale Bestuur van Limburg en met subsidies van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en van Economische Zaken (Perspectieven Nota Limburg gelden). Dit onderzoek is verricht onder begeleiding van een commissie, waarvan de samenstelling in bijlage 1 staat vermeld.



Administratieve verwerking : A. Silanoe-Verweij  
Omslag : G. van Rooij  
Druk : B. Meerstad

## INHOUDSOPGAVE

Inleiding	7
1. Ziekteverzuim sociaal-gezondheidkundig bezien	
1.1. Inleiding	9
1.2. Afwezigheid wegens ziekte als beslissingsmodel	11
1.2.1. De afwezigheids- en uittredingsnoodzaak	12
1.2.2. De afwezigheids- en uittredingsgelegenheid	13
1.2.3. De afwezigheids- en uittredingsbehoefte	14
1.3. Ziekteverzuim als een sociaal-gezondheidkundig probleem	15
1.3.1. Algemeen	15
1.3.2. De sociaal-gezondheidkundige oriëntatie toegepast op ziekteverzuim	17
1.4. Mogelijkheden voor sociaal-gezondheidkundige interventies	20
1.4.1. Op individueel niveau: beslissing tot ziekmelding	20
1.4.2. Op organisatie niveau: ten aanzien van de organisatiekenmerken	21
1.4.3. Op structureel niveau: ten aanzien van de structuur van de gezondheidszorg en de sociale wetgeving	22
2. Organisatiekenmerken en ziekteverzuim	
2.1. Inleiding	25
2.2. Opzet van het onderzoek	25
2.2.1. Het aantal deelnemende organisaties	25
2.2.2. Enkele statistische kenmerken van de onderzochte organisaties	27
2.2.3. De representativiteit van de deelnemende organisaties	30
2.2.4. De verschillende beoordelaars	31
2.3. Samenvatting van de belangrijkste resultaten van de relaties tussen de ziekteverzuim- en arbeidsongeschiktheidsindicatoren enerzijds en de organisatiekenmerken anderzijds	32
2.3.1. Invloed van bezwarende werkomstandigheden	33
2.3.1.1. Invloed van fysiek bezwarende werkomstandigheden	33
2.3.1.2. Invloed van laag gekwalificeerde arbeid	34

2.3.2.	Invloed van social support	34
2.3.3.	Invloed van de economische situatie van de organisatie	35
2.3.4.	Invloed van personeelsbeleid	36
2.3.5.	Invloed van de factor personeelsbezetting	36
2.3.6.	Invloed van verschillen in arbeidsoriëntatie	37
2.3.7.	Invloed van de grootte van de arbeidsorganisatie	38
2.4.	Probleemstelling	38
3.	Discrepantie als onderzoeksproject	
3.1.	Inleiding	43
3.2.	Verschillende benaderingen in het organisatieonderzoek	44
3.3.	Discrepantie: een begripsverheldering	49
3.4.	Theoretische oorzaken voor discrepantie	50
3.5.	De discrepantievariabelen	55
3.6.	De analyse van de discrepantievariabelen	58
3.7.	De discrepantiemaat	60
3.8.	De Multitrait-Multimethod Matrix	62
4.	Organisatiekenmerken en de discrepantievariabelen: Beschrijving van de variabelen en de veronderstellingen.	
4.1.	Inleiding	65
4.2.	Verantwoording van de keuze der variabelen	66
4.3.	Beschrijving van de variabelen	71
4.4.	Hypothesen betreffende discrepantie in de arbeidsorganisatie	77
5.	Discrepantie binnen de werkorganisatie	
5.1.	De discrepantievariabelen	83
5.1.1.	Statistische kenmerken	83
5.1.2.	De onderlinge relatie tussen de discrepantievariabelen	84
5.1.3.	De relatie tussen de discrepantievariabelen en de arbeidsomstandighedenvariabelen	85
5.2.	De analyse van de discrepantiescores	86
5.2.1.	Inleiding	86
5.2.2.	De analyse	88

5.2.3.	De analyse van de discrepantie tussen het management en het hoofd personeelszaken (Dman-pz)	89
5.2.3.1.	De multiple regressie-analyse van de Dman-pz	89
5.2.3.2.	De discriminant-analyse op de Dman-pz	92
5.2.3.3.	Onderlinge relaties tussen de organisatiekenmerken en de interpretatie van de gevonden verbanden	94
5.2.4.	De analyse van de discrepantie tussen het management en de personeelsvertegenwoordiging (Dman-pv)	96
5.2.4.1.	De multiple regressie-analyse van de Dman-pv	96
5.2.4.2.	De discriminant-analyse op de Dman-pv	97
5.2.4.3.	Onderlinge relaties tussen de organisatiekenmerken en de interpretatie van de daartussen gevonden verbanden	99
5.2.5.	De analyse van de discrepantie tussen het hoofd personeelszaken en de personeelsvertegenwoordiging (Dpz-pv)	101
5.2.5.1.	De multiple regressie-analyse van de Dpz-pv	101
5.2.5.2.	De discriminant-analyse op de Dpz-pv	102
5.2.5.3.	Onderlinge relaties tussen de organisatiekenmerken en de interpretatie van de daartussen gevonden verbanden	104
5.2.5.4.	Aanvullende analyse betreffende de Dpz-pv	104
5.3.	Samenvattende bevindingen	106
5.4.	Discrepantie en de indicatoren voor verzuim en arbeidsongeschiktheid	107
5.4.1.	Correlaties tussen de discrepantievariabelen en de verzuim- en arbeidsongeschiktheidsindicatoren	107
5.4.2.	Interpretatie van de relaties tussen de verzuim- en arbeidsongeschiktheidsindicatoren en de discrepantiematen	109
5.4.3.	Verzuimindicatoren en organisatiekenmerken	110
5.4.4.	Conclusies ten aanzien van de relatie tussen de verzuimindicatoren en de discrepantievariabelen	112

6. Discrepantie-items nader belicht	
6.1. Inleiding	113
6.2. Beschrijving van de discrepantie-items	113
6.3. Analyse van de discrepantie-items	115
6.3.1. Analyse van de discrepantie-items management-personeelszaken	115
6.3.1.1. De resultaten	115
6.3.1.2. Interpretatie van de verschillen tussen beoordelingen tussen het management en het hoofd personeelszaken	116
6.3.2. Analyse van de discrepantie-items management versus personeelsvertegenwoordiging	116
6.3.2.1. De resultaten	116
6.3.2.2. Interpretatie van de bevindingen	118
6.3.3. Analyse van de discrepantie-items hoofd personeelszaken versus personeelsvertegenwoordiging	120
6.3.3.1. Analyse-resultaten	120
6.3.3.2. Interpretatie van de bevindingen	121
6.4. De Multitrait-Multimethod Matrix	123
6.4.1. De MTMM-matrices tussen management en hoofd personeelszaken	125
6.4.1.1. Resultaten	125
6.4.1.2. Interpretatie van de MTMM-matrix: management versus hoofd personeelszaken	127
6.4.2. De MTMM-matrices tussen management en personeelsvertegenwoordiging	127
6.4.2.1. Resultaten	127
6.4.2.2. Interpretatie van de MTMM-matrix: management versus personeelsvertegenwoordiging	129
6.4.3. De MTMM-matrices tussen het hoofd personeelszaken en de personeelsvertegenwoordiging	130
6.4.3.1. Resultaten	130
6.4.3.2. Interpretatie van de MTMM-matrix: hoofd personeelszaken versus personeelsvertegenwoordiging	132
6.5. Samenvatting van de analyse van de discrepantie-items	133

7. Discrepanantie bij de beoordeling van de arbeidsomstandighedenitems	
7.1. Inleiding	135
7.2. De onderlinge relaties tussen de gesommeerde arbeidsomstandighedenscores	136
7.2.1. De samenhang tussen de gesommeerde materiële en immateriële arbeidsomstandighedenscores	136
7.2.2. Verschillen in gemiddelden tussen de gesommeerde materiële en immateriële arbeidsomstandighedenscores	138
7.3. Beoordeling van arbeidsomstandigheden en klaaggedrag	141
7.4. Arbeidsomstandigheden per item beschouwd	142
7.4.1. Verschillen en overeenkomsten tussen de beoordelingen van het management, het hoofd personeelszaken en leden van de personeelsvertegenwoordiging	142
7.4.1.1. De correlaties nader beschouwd	144
7.4.1.2. De verschillen in absolute waarden nader beschouwd	145
7.4.1.3. Interpretatie	145
7.4.2. Verschillen en overeenkomsten tussen de beoordelingen van management, hoofd personeelszaken en leden personeelsvertegenwoordiging enerzijds en de gemiddelde werknemersbeoordeling anderzijds	146
7.4.2.1. De correlaties tussen de beoordelaars nader beschouwd	148
7.4.2.2. De gemiddelden van de verschillende beoordelingen nader beschouwd	149
7.4.3. Interpretatie	149
7.5. De Multitrait-Multimethod-Matrix	150
7.5.1. De MTMM-arbeidsomstandighedenitems-matrices tussen management en hoofd personeelszaken	151
7.5.1.1. De 'management-matrix'	153
7.5.1.2. De 'personeelszaken-matrix'	153
7.5.1.3. De onderlinge vergelijking van MTMM-arbeidsomstandigheden-matrices	154
7.5.2. De MTMM-arbeidsomstandighedenitem-matrices tussen management en personeelsvertegenwoordiging	155
7.5.2.1. De 'personeelsvertegenwoordiging-matrix'	157

7.5.2.2. Onderlinge vergelijking van de MTMM-arbeidsomstandigheden-matrices	157
7.5.3. De MTMM-arbeidsomstandigheden-matrix van personeelszaken en personeelsvertegenwoordiging	158
7.5.3.1. De onderlinge vergelijking van de MTMM-arbeidsomstandighedenitems-matrices	160
7.5.4. De arbeidsomstandigheden matrix 'gemiddelde werknemersscore'	160
7.5.4.1. De intrabeoordelaarcorrelatie werknemersscore-matrix	163
7.5.4.2. De onderlinge vergelijking van de MTMM-arbeidsomstandigheden-matrices	163
7.6. Samenvatting van de bevindingen	163
8. Discrepanantie en concordantie nader beschouwd	
8.1. Inleiding	165
8.2. Relevantie van de bevindingen	166
8.2.1. Organisatiekenmerk of statistisch artefact	166
8.2.2. Implicaties voor organisatie-onderzoek	167
8.2.3. Implicaties voor interventies	169
8.3. Bronnen van discrepantie	170
8.4. Afsluiting	174
Samenvatting	177
Summary	181
Literatuurlijst	187
Bijlagen	199
Nawoord	233
Curriculum Vitae	235

## Inleiding

De bevinding dat Zuid-Limburg een specifiek regionaal ziekteverzuimpatroon kent, vormde een aanleiding om onderzoek te doen naar de condities in arbeidsorganisaties, die van invloed zijn op de mate waarin werknemers afwezig zijn wegens ziekte of op de uit-treding uit het arbeidsproces middels WAO of IP (Invaliditeits-pensioen).

Bij de opzet van dit onderzoek naar de relatie tussen organisatietekenen enerzijds en arbeidsongeschiktheidsindicatoren anderzijds werd het zowel door de onderzoekers, als door de begeleidingscommissie noodzakelijk geacht om bij het meten van organisatietekenen gebruik te maken van meerdere categorieën informanten.

De veronderstelling daarbij was dat werknemers en de personeelsvertegenwoordiging anders tegen eenzelfde arbeidsorganisatie aankijken als het management of het hoofd personeelszaken. Dientengevolge zouden tussen het management en het hoofd personeelszaken, maar ook tussen werknemers en personeelsvertegenwoordiging verschillen in beoordeling plaats kunnen vinden. Deze veronderstelling bracht de onderzoekers ertoe om bepaalde vragen aan verschillende categorieën beoordelaars te stellen. Met name is daarbij uitgegaan van vragen met betrekking tot kenmerken van de organisatie of van de arbeidssituatie.

Tijdens de uitwerking van de interviews, welke aan de hand van voorgestructureerde vragenlijsten hebben plaatsgehad, bleek dat op sommige vragen de antwoorden van de respondenten strijdig waren met elkaar. Zo constateerden we tussen bepaalde categorieën beoordelaars verschillen in de beantwoording van de vraag naar het hanteren van beoordelingssystemen in de betreffende arbeidsorganisatie. Dergelijke saillante verschillen maken vaak meer indruk op de waarneming van de onderzoeker, dan een groter aantal malen dat overeenkomsten gevonden worden.

Vandaar dat de vraag rees of deze verschillen reëel waren, dat wil zeggen bij statistische toetsing significante afwijkingen van het gemiddelde te zien zouden geven. Met andere woorden of we hier slechts met een onderzoekersvertekening te maken hadden, danwel met een werkelijk bestaand organisatiefenomeen.

Deze vragen werden versterkt doordat de auteur vanuit vroegere contacten met vakbondskaderleden in bedrijven regelmatig geconfronteerd is met onderlinge discrepanties, die voor een deel voortspuiten uit verschil in informatie, uit verschillende groepsbelangen of uit verschillende posities in organisaties.



Bovendien werden deze vragen versterkt door het feit dat vanuit organisatieveranderingsperspectief regelmatig gemeld wordt dat bepaalde veranderingen, c.q. interventies (Bagchus, 1982) niet die vruchten afwierpen, die daarvan verwacht werden. Als een van de oorzaken is hiervoor aan te merken dat binnen organisaties verschillende groepen verschillende doeleinden nastreven (verborgen agenda's) ten aanzien van de gepercipieerde noodzakelijke veranderingen. Ook hier blijken verschillen in beoordeling een heel belangrijk element.

Vandaar dan ook dat, naast de relatie tussen arbeidsongeschiktheidsindicatoren en organisatiekenmerken, een tweede probleemstelling naar boven kwam, uitmondend in de vragen:

- Zijn er verschillen in beoordeling van organisatiekenmerken door management, personeelszaken of personeelsvertegenwoordiging? Zo ja,
- Vormen deze verschillen een specifiek organisatiekenmerk, dat wil zeggen hangen zij samen met andere organisatievariabelen? Zo ja,
- Ten aanzien van welke organisatieaspecten worden deze discrepanties dan gevonden en ten aanzien van welke organisatieaspecten bestaat de nodige mate van overeenstemming?

Het zijn deze vragen die de inspiratiebron vormden voor deze dissertatie.

De eerste 2 hoofdstukken zullen een neerslag zijn van de gevonden relaties tussen arbeidsongeschiktheidsindicatoren en organisatiekenmerken. Deze relaties kunnen slechts tot interventie leiden, indien duidelijk is dat de organisatiekenmerken een getrouwe weergave zijn van de beoordeling van de arbeidssituatie, ofwel indien duidelijk is in welke opzichten de verschillende groepen in de organisatie verschillende beoordelingen hanteren van organisatiekenmerken en daarmee impliciet van organisatieproblemen.

## HOOFDSTUK 1. ZIEKTEVERZUIM SOCIAAL-GEZONDHEIDKUNDIG BEZIEN

### 1.1. Inleiding

Gegevens over ziekteverzuim halen met grote regelmaat de landelijke media, dit in tegenstelling tot andere vergelijkbare fenomenen zoals het aantal persoonlijke ongevallen in de bedrijfssituatie, ontwikkelingen in het doktersbezoek en de mate (kwantitatief) waarin bezwarende werkomstandigheden voorkomen. Blijkbaar fungeert het ziekteverzuimpercentage -evenals het werkloosheidspercentage- als een indicator voor het reilen en zeilen in het Nederlandse bedrijfsleven. Het ziekteverzuimpercentage lijkt een betrouwbaar gegeven, dat wil zeggen: het ziekteverzuimpercentage is een maat die goed registreerbaar is en die tegelijkertijd een indicator is voor de kwaliteit van de arbeid en arbeidsomstandigheden in de Nederlandse Industrie. Dit fungeren als indicator kan slechts indien het ziekteverzuimpercentage (meer of minder gemakkelijk) beïnvloedbaar is, een maat die over een groot aantal jaren constant is, kan namelijk niet dienen als indicator voor het effect van sociaal-economische en bedrijfsorganisatorische veranderingen op het individu. Ook in dit opzicht vertoont zij een overeenkomst met het werkloosheidspercentage. Bovendien zijn de financiële kosten zowel van werkloosheid als van ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid zeer hoog.

Een laatste hier te noemen punt van overeenkomst is dat zowel het ziekteverzuimpercentage, als het werkloosheidspercentage indicatoren vormen voor ongewenst, te vermijden gedrag (werkloos-zijn en ziek zijn), dat afwijkt van het 'ideaal'-beeld van het individu in de moderne westerse samenleving.

Het is dan ook niet vreemd dat ziekteverzuim al sinds zeer lange tijd object van studie is binnen de sociale wetenschappen. Ziekteverzuim wordt binnen deze wetenschappen bestudeerd op verschillende wijzen en met verschillende doelstellingen, namelijk:

1 ) Ziekteverzuim als individueel te beïnvloeden gedrag. Onder deze noemer valt onder andere: onderzoek naar het effect van verschillen in riskante leefgewoonten op het ziekteverzuimfrequentie (Philipsen, 1977), onderzoek naar verschil in individuele ziektekans en lichamelijke gesteldheid (Semence, 1971), onderzoek naar persoonlijkheidsfactoren, gedrags- en motivatieaspecten in relatie tot ziekteverzuim (Chadwick-Jones e.a., 1973; Ilgen en Hollenback, 1977; Muchinsky, 1977; Steers en Rhodes,

1978), onderzoek naar zogenaamd oneigenlijk gebruik van de ziektewet ('baaldagen') en de benadering van verzuim als 'protest' van de werknemers tegen de kwalitatief slechte arbeidssituatie (Kuiper, 1980).

## 2 ) Ziekteverzuim in relatie met organisatiekenmerken.

Deze studies hebben vooral tot doel om te ontdekken welke factoren in de arbeidssituatie ziekte- en arbeidsongeschiktheidsbevorderend zijn, of ertoe leiden dat sneller, c.q. langduriger ziekmelding plaatsvindt. Veelal worden deze studies vanuit de arbeidsorganisaties geëntameerd, omdat ziekteverzuim direct negatieve consequenties heeft voor de (organisatie van) de productie. Deze studies vormen dan vaak aanzetten om te komen tot verbeteringen in de arbeidssituaties (Philipsen, 1969a; Ris, 1978).

## 3 ) Ziekteverzuim in relatie met maatschappelijke context-variabelen.

### 3a) Ziekteverzuim in relatie met conjunctuur.

Hieronder valt bijvoorbeeld de relatie tussen ziekteverzuim en de conjuncturele schommelingen. Zo stelt bijvoorbeeld Behrend (1953), dat de angst voor werkloosheid de belangrijkste prikkel is om het ziekteverzuim te verminderen. Ook in Nederland is het verband tussen ziekteverzuim en conjunctuur object van onderzoek geweest (Buringh, 1977a en b en Kruidenier, 1981, 1983; Smulders e.a., 1983; Smulders, 1983; Nijhuis, 1983).

### 3b) Ziekteverzuim in relatie met de structuur van de gezondheidszorg.

Bekend is dat zowel de structuur van de gezondheidszorg alsook de sociale wetgeving een duurverlengende invloed op het verzuim kunnen hebben (Tordoir e.a., 1978; Soeters, 1983a, 1983b).

### 3c) Ziekteverzuim vanuit economisch perspectief.

Voorop staan de maatschappelijke kosten, die een hoog ziekteverzuim met zich meebrengt. Deze kunnen zowel uitgedrukt worden in:

- kosten ten behoeve van loondervingsregelingen,
- kosten vanwege verminderde productiviteit.

Deze verschillende benaderingen kunnen niet in zijn geheel als onafhankelijk van elkaar gezien worden. Ondanks hun verwevenheid is het toch noodzakelijk deze verschillende benaderingen van ziekteverzuim te onderscheiden. Immers onder de aanname dat

ziekteverzuim een te vermijden of althans een te beperken grootheid is, blijken deze verschillende visies op de oorzaken van een "te" hoog ziekteverzuim tot verschillende 'oplossings'-strategieën te leiden.

Indien de oorzaken voor ziekteverzuim in de eerste plaats bij het individu gezocht worden (bijvoorbeeld gebrek aan motivatie, gebrek aan plichtsbetrachting, vermindering van het arbeidsethos, een meer instrumentele werkbinding), dan zal het effect zijn dat interventies eveneens gericht zullen worden op het individuele niveau. Hierbij kan zowel gedacht worden aan strengere controle en toepassing van sancties, als aan motiverende en de werkbinding bevorderende activiteiten. Met het opsporen van individuele kenmerken die bepalend zijn voor een hoger verzuim wordt eveneens de oplossing van de ziekteverzuimproblematiek op het niveau van het individu gedefinieerd.

Organisatieonderzoek naar kenmerken van de arbeidssituaties die de verzuimfrequentie en -duur beïnvloeden zal ertoe leiden dat interventies ook op organisatieniveau gezocht zullen worden. En waar uit onderzoek blijkt dat de structuur van de gezondheidszorg een duurverlengende invloed op het ziekteverzuim heeft, daar zullen beperkende maatregelen op het terrein van de gezondheidszorg ontwikkeld worden.

Deze verschillende benaderingswijzen en de daaraan inherente interventies gaan uit van de aanname dat, waar ook de bron van een hogere gemiddelde verzuimfrequentie of van een langere gemiddelde verzuimduur gelegen moge zijn, op individueel niveau de gezondheidstoestand niet in alle gevallen zo dwingend is dat zij de afwezigheid wegens ziekte voor 100% dicteert. Er wordt derhalve verondersteld dat er een marge is waarbinnen de werknemer, c.q. de gezondheidszorg speelruimte heeft om zich -bij een bepaalde mate van arbeidsongeschiktheid- al dan niet (nog) af te melden wegens ziekte.

## 1.2. Afwezigheid wegens ziekte als beslissingsmodel

Deze beslissingsvrijheid is door Philipsen (1969a) -voortbouwend op De Groot (1958)- benoemd in drie te onderscheiden elementen, te weten de afwezigheidsnoodzaak, de afwezigheidsgelegenheid en de afwezigheidsbehoefte. Deze driedeling is eveneens van toepassing op de toetreding tot de WAO (De Jong e.a., 1981; Nijhuis en Soeters, 1982), al moet daarbij gesproken worden van uittredings- in plaats van afwezigheidsaspecten. In de volgende beschrijving

zullen wij ons vooral baseren op Philipsen (1969a) en De Jong e.a. (1981), daarbij grotendeels de lijn volgend van Nijhuis en Soeters (1982). Daarbij zal een beperking plaats hebben tot de factoren, die op organisatieniveau de afwezigheids- en uittredingsnoodzaak, -gelegenheid en -behoefte beïnvloeden. Persoonlijke factoren, zoals de individuele lichamelijke gesteldheid, de belasting buiten het werk, verschillen in individuele belastbaarheid en dergelijke, worden hier buiten beschouwing gelaten.

#### 1.2.1. De afwezigheids- en uittredingsnoodzaak

Arbeidsorganisaties verschillen in de mate waarin ziekte, c.q. aandoeningen gecreëerd worden of voorkomen en de mate waarin zij afwezigheid wegens ziekte trachten te verminderen. Ten aanzien van de afwezigheids- en uittredingsnoodzaak zijn de volgende factoren te noemen:

- arbeidsomstandigheden.

Deze kunnen per organisatie verschillen; enerzijds zijn er verschillen in de mate waarin arbeidsomstandigheden relatief lichte aandoeningen veroorzaken, anderzijds in de mate, waarin de arbeidsomstandigheden bij relatief lichte aandoeningen of bij beperkte handicaps de continuering van het werk bemoeilijken.

Het betreft hier arbeidsbelasting in de meest ruime zin des woords, variërend van fysisch-chemische omstandigheden tot taakkenmerken en kenmerken van de werksfeer (stressoren).

- mogelijkheden tot aangepaste arbeid.

Organisaties kunnen variëren in de mate waarin aanwezigheid van passende arbeid voor gedeeltelijk gehandicapten binnen de organisatie mogelijk is. Deze factor is niet alleen van belang in verband met de uittredingsnoodzaak, maar voorzover het tijdelijk aangepast werk betreft, ook in verband met de afwezigheidsnoodzaak.

- leeftijdsopbouw.

De leeftijdsopbouw van het personeelsbestand kan per organisatie verschillen. Naarmate er meer oudere werknemers in een organisatie werkzaam zijn, zullen meer ernstige aandoeningen en meer beperkingen in de arbeidsgeschiktheid voorkomen.

- selectie op ziekterisico.

Al naar gelang de aard van het wervings- en selectiebeleid van de organisatie is het mogelijk dat die betreffende organisatie meer of minder selecteert op het ziekterisico van werknemers. Verder kan ook de aard van het personeelsbeleid in algemene zin

voorkomen of tenminste vroegtijdig signaleren, dat problemen in de mens-werk-relatie ontstaan.

### 1.2.2. De afwezigheids- en uittredingsgelegenheid

De mogelijkheden die werknemers hebben bij een ziekte of handicap ook daadwerkelijk te verzuimen totdat herstel is opgetreden, kan per bedrijf en per werkactiviteit verschillen.

Deze mogelijkheden worden beïnvloed door:

- de onmisbaarheid.

Een eerste factor met betrekking tot de afwezigheids- en uittredingsgelegenheid betreft de onmisbaarheid van het personeelslid in kwestie. Indicatief hiervoor kan de mate zijn waarin in de personeelsbezetting van de organisatie is voorzien en bovendien, de manier, waarop men de afwezigheid van een ziek personeelslid op zijn werkplek opvangt. Een ziektemelding in een éénmansbedrijf heeft uiteraard andere consequenties dan een ziektemelding in een groot industrieel concern, waar men reserves in het personeelsbestand heeft ingecalculeerd. Bovendien kan het bestaan van een intensief begeleidingsbeleid ten aanzien van zieke personeelsleden erop duiden, dat de werknemers relatief minder goed misbaar zijn voor een goede voortgang van het werkproces. Deze indicatoren zeggen iets over de onmisbaarheid van het personeel en zijn daarmee (mede) bepalend voor de afwezigheids- en uittredingsgelegenheid.

- (mogelijke) sancties op afwezigheid wegens ziekte.

Bij de toepassing van sancties in deze zijn een drietal verschillende mechanismen te onderscheiden:

- In de eerste plaats zijn de uitkeringsvoorwaarden van belang. Naarmate bij afwezigheid wegens ziekte een grotere inkomensachteruitgang direct of in de nabije toekomst te verwachten is, dan zal waarschijnlijk de afwezigheid wegens ziekte en arbeidsongeschiktheid geringer zijn.
- Ten tweede speelt in dit verband de wijze van afwezigheidscontrole een rol. Organisaties kunnen in dit opzicht van elkaar verschillen. Deze controle kan bijvoorbeeld plaats hebben vanuit de organisatie zelf, maar kan ook gebeuren vanuit de bedrijfsvereniging.
- Ten derde kan de mate van werkzekerheid van belang zijn; daarbij speelt de sociaal-economische positie van de organisatie een belangrijke rol. Frequente of langdurige afwezigheid wegens ziekte kan leiden tot een, objectief of subjectief, vergrote kans op ontslag bij mogelijke inkrimping.

- woonplaats van het personeel.

Naarmate de personeelsleden meer in stedelijke milieus wonen, zal het mechanisme der sociale beïnvloeding minder sterk zijn. Dientengevolge is vermoedelijk zowel de afwezigheidsgelegenheid als de uittredingsgelegenheid groter. Voorzover er sprake is van sociale beïnvloeding vanuit het verstedelijkt woonmilieu op afwezigheid wegens ziekte en arbeidsongeschiktheid, zal dit eerder een verhogend dan beperkend effect hebben. In het algemeen wordt in verstedelijkte woonmilieu's namelijk een ruimere ziekte-definitie gehanteerd. Ziekte- of arbeidsongeschiktheidsgevallen zullen daarom minder snel als een afwijking van de norm worden beschouwd.

1.2.3. Afwezigheids- en uittredingsbehoefte

Naarmate in een organisatie de arbeid meer in overeenstemming met de verlangens van de werknemers georganiseerd is, zal de afwezigheids- en uittredingsbehoefte kleiner zijn. De belangrijkste beïnvloedende factoren hierbij zijn:

- de bindingskracht van het werk of de organisatie.

De uittredingsbehoefte zal geringer zijn, indien een organisatie zijn werknemers meer weet te binden, bijvoorbeeld door middel van:

- een grote mate van identificatie,
- extrinsieke lokmiddelen (carrière-perspectief, secundaire arbeidsvoorwaarden, beloning),
- intrinsieke bindmiddelen (regelcapaciteit (De Sitter, 1981), discretie, verantwoordelijkheid, zelfontplooiing, medezeggenschap),

- arbeidsomstandigheden.

Omgekeerd kunnen werkomstandigheden dermate eentonig en weinig uitdagend zijn en/of intrinsiek of extrinsiek zo weinig motiveren, dat de neiging tot vermindering van het werk, tot afwezigheidsbehoefte groot is.

Gesteld kan worden dat het individu bij elke vorm van verminderde arbeidsgeschiktheid een beslissing moet nemen ten aanzien van werkcontinuering of werkhervatting. Dit betekent echter geenszins dat strategieën om verzuim te verminderen op individueel niveau gevoerd dienen te worden, maar wel dat het in laatste instantie het individu zelf is die, al of niet op advies van anderen, beslist tot of kiest voor (continuering van) afwezigheid wegens ziekte.

Deze conclusie maakt beïnvloeding van de hoogte van het ziekteverzuim mogelijk. Zou deze individuele afweging geen rol in het verzuimproces spelen dan zou de beïnvloeding van afwezigheid wegens ziekte uitsluitend kunnen verlopen middels het aangrijpen van de directe oorzaken van verzuim. Slechte arbeidsomstandigheden kunnen een legitieme grond vormen voor afwezigheid wegens ziekte, echter meestal zullen zij geen directe ziektebron zijn, althans voor wat betreft de lichamelijke ziekten.

### 1.3. Ziekteverzuim als een sociaal-gezondheidkundig probleem

#### 1.3.1. Algemeen

Ziekteverzuim, arbeidsverzuim wegens ziekte is een onwenselijke, te vermijden toestand. Sociaal-gezondheidkundig is ziekteverzuim bestuderenswaard, omdat het zowel een indicator voor de aantasting van het gezond bestaan als door middel van interventies in zijn omvang beïnvloedbaar is. Het hiervoor geschetste beslismodel maakt het mogelijk om op verschillende niveau's interventiemogelijkheden te postuleren:

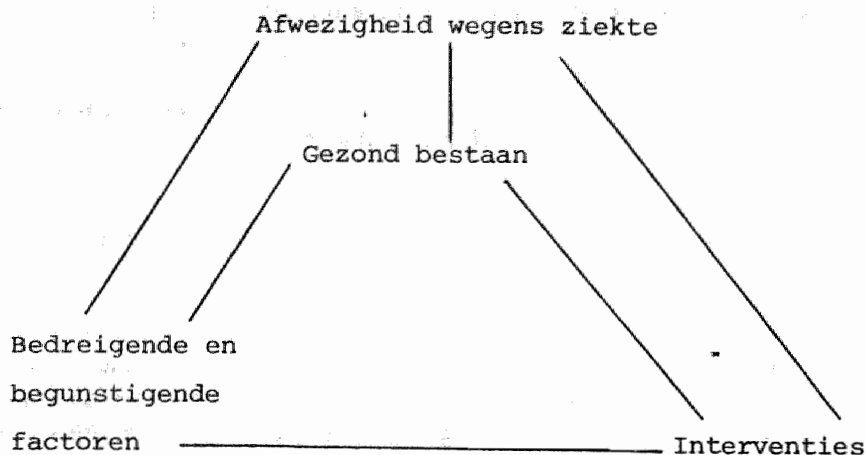
- op het niveau van het individu
- op het niveau van de organisatie
- op het niveau van de gezondheidszorg en de sociale wetgeving.

Volgens Philipsen (z.j.) berust het sociaal-gezondheidkundig denken op een drietal pijlers, te weten: 'het gezonde bestaan', 'bedreigende en begunstigende factoren' en 'interventies'. Het zijn vooral deze relaties die binnen de sociaal-gezondheidkundige visie de aandacht krijgen. Philipsen bouwt hierbij voort op Kuiper (1975), die stelt dat de gezondheidkundigen gericht zijn op het herkennen van bedreigingen van het gezonde bestaan (begunstigende en bedreigende factoren) en het elimineren daarvan (interventies) in het belang van concrete subjecten (het gezonde bestaan).

Toegepast op afwezigheid wegens ziekte levert een dergelijke benadering de in figuur 1 gegeven, beschrijving op (zie ook: Schets voor de oprichting van ARBO-instituten, 1982).



Figuur 1: De centrale concepten binnen de sociaal-gezondheidkundige oriëntatie.



De concepten 'gezond bestaan', 'bedreigende en begunstigende factoren' en 'interventies' vormen niet meer dan een globaal analyseschema. Door middel van deze concepten worden de relaties verhelderd die centraal staan in het sociaal-gezondheidkundig onderzoek. Het is evident dat het gewicht dat aan de verschillende relaties moet worden toegekend ongelijk is. Zo zal het gezond bestaan sterker beïnvloed worden door de bedreigende en begunstigende factoren dan dat het direct beïnvloed wordt door interventies. Interventies zullen veelal gericht zijn op de vermindering van bedreigende en bevordering van begunstigende factoren.

Toegepast op afwezigheid wegens ziekte moet geconstateerd worden dat de afwezigheid wegens ziekte direct beïnvloed kan worden:

- door het gezond bestaan, bijvoorbeeld verzuim ten gevolge van een hartinfarct,
- door bedreigende en begunstigende factoren, bijvoorbeeld doordat de arbeidsomstandigheden het werken met een 'lichte' kwaal onmogelijk maken,
- door interventies, bijvoorbeeld door strengere controle, op aanwijzing door de verzekeringsgeneeskundige.

Binnen de sociaal-gezondheidkundige benadering wordt geprobeerd deze driehoek in haar geheel te bekijken, omdat er sprake is van een complexe samenhang. Alvorens ons specifiek op de sociaal-

gezondheidkundige analyse van 'Afwezigheid wegens ziekte' te richten zal ingegaan worden op de algemene begrippen zoals deze in figuur 1 voorkomen.

gezond bestaan:

Gezond bestaan omvat meer dan uitsluitend fysische en psychische gezondheid. Dit veelomvattende begrip plaatst het welbevinden van het individu als psychosomatische eenheid in relatie met -hem omringende- tijd, plaats en cultuur.

Het begrip 'gezond bestaan' is dan ook geen absoluut begrip en het kan slechts gedefinieerd worden in zijn bioculturele en historische context. Het antwoord op de vraag wat gezond bestaan is, verschilt tengevolge van individuele percepties, door tijden heen, door de levensfase waarin iemand verkeert, en dergelijke.

bedreigende en begunstigende factoren:

Er is een aantal factoren dat onder bepaalde omstandigheden direct schadelijke effecten hebben op de fysieke gezondheid, andere factoren hebben dat effect pas op langere termijn.

De invloed van bedreigende en begunstigende factoren op het gezond bestaan als geheel heeft echter een meer diffuus karakter. Wel kan gesteld worden dat onder zeer nauw omschreven omstandigheden bepaalde factoren specifieke effecten sorteren op aspecten van het gezond bestaan; maar daar het gezonde bestaan slechts begrepen kan worden in relatie tot zijn totale 'Umwelt' zullen, zeker binnen de arbeidssituatie, grote verschillen bestaan in de mate, waarin bepaalde individuen specifieke factoren als begunstigend of bedreigend voor het gezond bestaan ervaren.

interventies:

Interventies zullen in de regel het gezond bestaan beïnvloeden, door de bevordering van begunstigende en de vermindering van bedreigende factoren. Dit kan zowel door middel van preventieve als curatieve activiteiten.

1.3.2. De sociaal-gezondheidkundige oriëntatie toegepast op ziekteverzuim

In dit hoofdstuk hebben wij tot nog toe een drietal elementen genoemd die meespelen in het beslissingsproces om bij een ziekte/aandoening over te gaan tot of voort te gaan met afwezigheid wegens ziekte.

Deze drie elementen waren: de afwezigheidsnoodzaak, -gelegenheid en -behoefte.

Vanuit de sociaal-gezondheidkundige optiek is het belangrijk om te zien dat het genoemde beslissingsproces ook beïnvloed wordt

door:

- a. de perceptie van het gezond bestaan
- b. de bedreigende en begunstigende factoren
- c. de interventies.

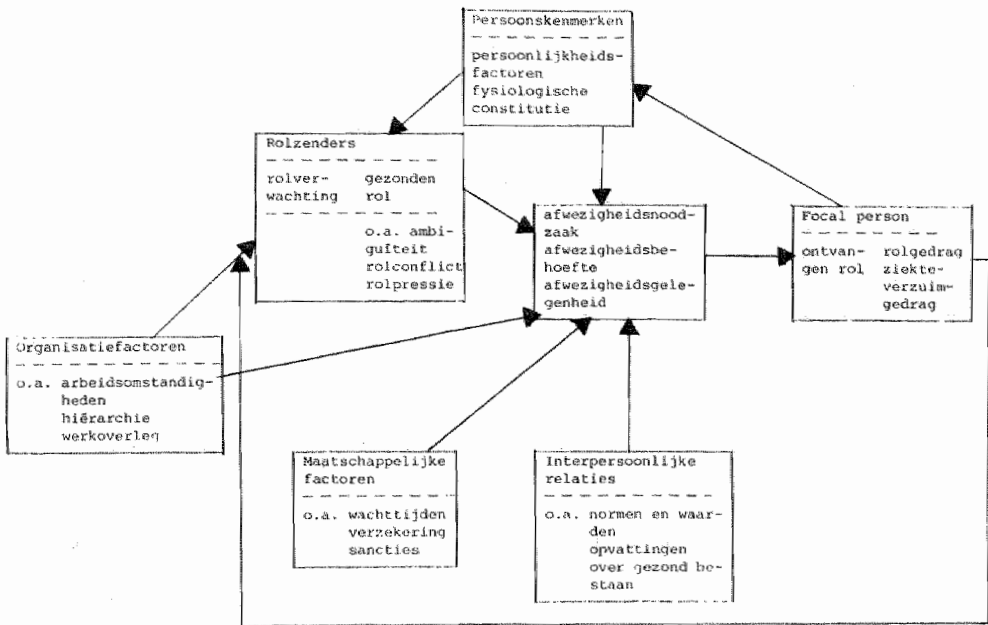
De afwezigheidsnoodzaak kan direct beïnvloed worden door de bedreigende en begunstigende factoren in de werksituatie. De afwezigheidsnoodzaak kan eveneens direct beïnvloed worden door het scheppen van meer begunstigende arbeidsfactoren (door het plegen van interventies).

Deze relatie zal echter meestal een indirect karakter hebben; de individuele perceptie van het gezond bestaan en de mate waarin geoordeeld wordt, dat dit gezond bestaan bedreigd wordt door bijvoorbeeld de arbeidssituatie, zal leiden tot verzuim. Ook voor zover aanpassingen tot stand komen om het verzuim te beperken, zullen de effecten daarvan afhankelijk zijn van de mate waarin gepercipieerd wordt, dat deze interventies een bijdrage leveren aan de verbetering van het gezond bestaan.

De afwezigheidsnoodzaak kan gezien worden als het resultaat van een weging die wordt aangebracht om te beslissen of bepaalde omstandigheden zo zijn dat zij tot een aanvang of continuering van afwezigheid wegens ziekte moet leiden. Ook bij de afwezigheidsbehoefte en bij de afwezigheidsgelegenheid spelen deze wegingsprocessen een rol en wel ten aanzien van de geschatte voor- en nadelen van verzuim wegens ziekte. Hierbij heeft de afwezigheidsbehoefte vooral betrekking op de mate waarin begunstigende aspecten in de werksituatie ontbreken. De afwezigheidsgelegenheid heeft vooral betrekking op het aspect van interventies en het ontbreken van negatieve gevolgen van afwezigheid wegens ziekte.

Grafisch is dit weergegeven in figuur 2. Hierbij heeft de stress-cyclus, zoals deze ontwikkeld is door Van Bastelaer en Van Beers (1982) op basis van Katz en Kahn (1978), als basis gediend.

Figuur 2. Het beslissingsmodel tot ziekmelding of continuering ervan.



Aan de hand van dit beslissingsmodel kan geconcludeerd worden, waar -althans theoretisch- mogelijkheden bestaan om zo te interveniëren dat het ziekteverzuim af gaat nemen.

De afwezigheidsnoodzaak, -behoefte en -gelegenheid wordt volgens dit schema beïnvloed door de positie van iemand in de organisatie, door de objectieve arbeidsomstandigheden, door waarden- en normenpatronen ten aanzien van zowel de (on)geoorloofdheid van verzuim, als van 'gezondheid', door persoonskenmerken en door maatschappelijke factoren. Het gewicht van de verschillende aspecten kan per organisatie en per regio verschillen.

#### 1.4. Mogelijkheden voor sociaal-gezondheidkundige interventies

In deze paragraaf zullen wij de belangrijkste sociaal-gezondheidkundige aspecten, die een rol spelen bij afwezigheid wegens ziekte, de revue laten passeren (verg. Prins en Velthuijsen, 1979; Van Putten e.a., 1982). Hierbij dient in gedachten gehouden te worden dat afwezigheid wegens ziekte altijd op individueel niveau geëffectueerd wordt. Het individu neemt de beslissing tot ziekmelding. In veel gevallen is het niet een enkele factor die bijdraagt tot het verzuim. Het negatief doorslaan van de draagkracht-draaglast balans zal beïnvloed worden door aspecten van het individu, door aspecten van het werk en door aspecten buiten het werk (sport, (vrijwilligers)werk, huishoudelijke arbeid, relationele problemen, de directe sociale omgeving, etc.) (Zielhuis, 1973; Ettema, 1973; Bremer, 1983). Hoe belangrijk deze laatste factor ook is, toch zullen wij daarop niet verder ingaan, omdat dit -vanuit de werkorganisatie gezien- de minst beïnvloedbare factor is. Wij zullen hier op een drietal belangrijke -door of vanuit de werkorganisatie beïnvloedbare- elementen ingaan.

##### 1.4.1. Op individueel niveau: de beslissing tot ziekmelding

Het individu beslist in welke mate de gegeven omstandigheden (bedreigende en begunstigende factoren en de interventies) een bedreiging vormen voor zijn gezond bestaan. In een aantal gevallen zal deze beslissingsvrijheid nihil zijn: de aandoening maakt werken onmogelijk. In andere gevallen zal de aandoening echter minder dwingend zijn en moet het individu op basis van onder andere de gepercipieerde ernst van de aandoening en van de belasting binnen de werksituatie beslissen tot verzuim wegens ziekte of niet. Een dergelijke beslissingsvrijheid maakt evenzeer het fenomeen van 'doorwerken bij ziekte' mogelijk.

Bij dit beslissingsproces spelen een veelheid van factoren een rol, zoals de individuele persoonlijkheidsstructuur, individuele en sociaal-culturele opvattingen ten aanzien van ziekte en ziekteverzuim, de sociale omgeving, de geschatte voor- en nadelen van afwezigheid wegens ziekte, de belasting in de werksituatie en de eigen belastbaarheid. In deze benadering past ook de benadering van De Jongh-Hylkema (1973) die naast de term ziekteverzuim voor het 'gedwongen' verzuim ook de term maatschappelijk verzuim zou willen invoeren. 'Maatschappelijk verzuim is dat verzuim dat niet veroorzaakt wordt door ziekte in strikt medische zin, maar door

maatschappelijke factoren, hetzij direct, hetzij indirect, namelijk door beïnvloeding van de instelling van de betrokkenen'. Indien de beïnvloeding van de beslissing tot ziekmelding op individueel niveau gezocht wordt, dan kunnen interventies onder andere tot doel hebben om:

- het ziekteverzuim van een negatief stempel te voorzien,
- het sociaal waarden- en normenpatroon (de arbeidsmoraal) te beïnvloeden,
- de individuele binding aan de arbeidsorganisatie te bevorderen,
- ideeën over het gezond bestaan te beïnvloeden,
- op individueel niveau de nadelen van afwezigheid wegens ziekte groter te maken dan de voordelen.

Voorbeelden hiervan zijn de vergroting van de individuele nadelen van ziekte, door beperkingen van de uitkeringen bij ziekte, het invoeren van baaldagen, van wacht-dagen, versterking van de contrôle. Zo wordt in 'De Werkgever' (1972) de toenmalige staatssecretaris van sociale zaken, Mr. J. Rietkerk, geciteerd die pleit voor het daadwerkelijk toepassen van wachtdagen en 'aangesjorde' contrôle, vanuit de motivering dat mensen het nu eenmaal niet zonder controle kunnen stellen. Deze maatregelen zijn echter vooral effectief voorzover er sprake is van een overschot op de arbeidsmarkt. Organisaties kunnen bij krapte op de arbeidsmarkt niet tot dergelijke maatregelen overgaan, omdat deze maatregelen mogelijk een groter verloop van arbeidskrachten zullen bevorderen (het ontlopen van sancties), en de aantrekkingskracht van de arbeidsorganisatie op de arbeidsmarkt zal verkleinen. Het is dan ook niet vreemd dat bij het huidige toenemend overschot op de arbeidsmarkt geconstateerd wordt dat de ziektewet-controle door de verzekeringsarts en de zeer algemene sociale controle ten opzichte van ziekteverzuim in de afgelopen 2 à 3 jaar sterk is toegenomen (Smulders e.a., 1983).

#### 1.4.2. Op organisatieniveau: ten aanzien van de organisatiekenmerken

Hierbij moet opgemerkt worden dat organisatiekenmerken op twee manieren het proces van afwezigheid wegens ziekte kunnen beïnvloeden enerzijds omdat er mogelijk een directe relatie bestaat met het gezond bestaan, anderzijds omdat bepaalde aspecten van de werkorganisatie verzuimbevorderend of verzuimbeperkend zijn. Indien de bron voor verzuim in de arbeidsorganisatie gezocht wordt zullen interventies vooral gericht zijn op de arbeidssituatie en de kenmerken van de arbeidsorganisaties.

Bekend is dat elke werkorganisatie zijn eigen patroon van afwezigheid wegens ziekte bezit, dat het afwezigheidspatroon van een bepaalde arbeidsorganisatie systematisch en bij voortduring afwijkt van de afwezigheidspatronen van andere organisaties (Philipsen, 1969a). Het, in hoofdstuk 2 beschreven, onderzoek van Nijhuis en Soeters (1983) heeft deze stelling tot uitgangspunt. De hiergenoemde organisatiegewijze verschillen in ziekteverzuimpatronen blijken voor een groot deel te verklaren te zijn met behulp van kenmerken van de organisatie zelf. Deze organisatiekenmerken verklaren overigens niet de hoogte van het ziekteverzuim in een organisatie, maar wel de verschillen in ziekteverzuim tussen organisaties. Het 'basis-percentages' waarin arbeidsorganisaties overeenkomen wat betreft ziekteverzuim, wordt in dit soort onderzoek niet verklaard. Per organisatie kunnen zodoende de 'verzuimbevorderende' aspecten worden opgespoord. Indien aan verzuimbestrjding binnen de organisatie gedaan gaat worden moet dit met name leiden tot veranderingen ten aanzien van deze verzuimbevorderende aspecten. Soortgelijke benaderingen worden ook teruggevonden bij van Putten e.a., 1982; Ris, 1978; Draaisma en Smulders, 1978; Smulders, 1980; Den Hartog, 1982).

#### 1.4.3. Op structureel niveau: ten aanzien van de structuur van de gezondheidszorg en de sociale wetgeving

Te denken valt hierbij zowel aan de structuur van de gezondheidszorg als aan de sociale wetgeving (verg. Soeters, 1983a en b; Tordoir e.a., 1978).

Bij interventies zal in dit geval vooral de aandacht gericht worden op het verzuimverlengende effect van de structuur van de gezondheidszorg, zoals deze o.a. tot uitdrukking komt in de wachttijd en in het aanbod aan gezondheidszorgvoorzieningen. Soeters (1983a en b) komt ten aanzien van dit aspect tot een aantal aanbevelingen:

- de uitbreiding van specifieke gezondheidszorgvoorzieningen, om het aantal wachtdagen te beperken,
- het terugdringen van het aantal verwijzingen,
- een meer systematische informatie-overdracht van de behandelend arts naar de verzekeringsgeneeskundige,
- een verbeterde interactie tussen de verzekeringsgeneeskundige en de patiënt moet leiden tot een vermindering van de stuurloze periode.

De keuze voor een benaderingswijze, die gebaseerd is op een van

de drie bovenstaande aspecten heeft directe repercussies op de aard en inhoud van de interventies.

In dit hoofdstuk zijn de sociaal-gezondheidkundige basisprincipes aangegeven, met name de bedreigende en begunstigende factoren en verschillende vormen van interventies. Duidelijk zal zijn dat de oorzaken en vermindering van ziekteverzuim op vele gebieden gezocht kan worden. In hoofdstuk 2 wordt geanalyseerd in welke mate organisatiekenmerken een bijdrage leveren aan de verklaring van verschillen in verzuim tussen organisaties.

Organisatiekenmerken kunnen echter op verschillende manieren gemeten worden, zowel middels objectieve analyses, als door interviews met groepen of individuen werkzaam in die organisatie. De keuze van de aard van de meting zou van invloed kunnen zijn op de effectiviteit van de interventie. Indien gekozen wordt, voor het interviewen van verschillende groepen of individuen in een arbeidsorganisatie, kunnen mogelijk verschillende oordelen over specifieke organisatieaspecten verkregen worden. Dat probleem van verschillen in beoordeling zal centraal staan in de volgende hoofdstukken.

Alvorens over te gaan tot een beschrijving van de gevonden resultaten, zal in hoofdstuk 2 ingegaan worden op het onderzoek naar de relatie tussen organisatiekenmerken en verschillende arbeids-ongeschiktheidsindicatoren, zoals dit ten grondslag heeft gelegen aan het hier besproken onderzoek.

In hoofdstuk 3 zal nader ingegaan worden op de theoretische oorzaken van discrepantie ten aanzien van organisatiekenmerken en op de analyse van deze discrepantie. In hoofdstuk 4 zullen de variabelen beschreven worden die in de volgende hoofdstukken geanalyseerd gaan worden en zullen -op basis van de in hoofdstuk 3 beschreven oorzaken voor discrepantie en de in hoofdstuk 4 beschreven variabelen- de te onderzoeken hypothesen geformuleerd worden.





## HOOFDSTUK 2. ORGANISATIEKENMERKEN EN ZIEKTEVERZUIM

### 2.1. Inleiding

Zoals uit hoofdstuk 1 duidelijk is geworden vormt ziekteverzuim een probleem op zowel micro-, meso-, als macro niveau, dat wil zeggen respectievelijk op dat van het individu, de organisatie en de maatschappij. In het kader van deze studie zal de aandacht in eerste instantie gericht worden op de samenhang tussen verzuimen en organisatiekenmerken; een samenhang die uiteindelijk zal moeten resulteren in verzuimbepurende interventies. Verzuimbepurende interventies op organisatieniveau zullen eveneens hun weerslag hebben op individueel en op maatschappelijk niveau. Zo kan bijvoorbeeld door op bedrijfsniveau de arbeidsomstandigheden te verbeteren, de verzuimfrequentie en -duur worden teruggebracht, hetgeen tevens een vermindering van de maatschappelijke kosten van verzuim teweeg kan brengen. Omdat afwezigheid wegens ziekte op individueel niveau 'ziekte' is, impliceert een genoemde verbetering van arbeidsomstandigheden eveneens een vermindering van de individuele gezondheidsproblematiek.

Een goed uitgevoerde diagnose-fase is dus van elementair belang voor het welslagen van een interventie (verg. Rouwenhorst, 1981; Bagchus, 1982 en 'Werk en Ziekte' (Nijhuis en Soeters, 1982) In dat rapport zijn de relaties weergegeven tussen de betreffende organisatiekenmerken en de drie arbeidsongeschiktheidsindicatoren (verzuimfrequentie, verzuimduur en WAO/IP-toetreding). De methodische aspecten van dat onderzoek zijn beschreven in 2.2. Van de belangrijkste onderzoeksbevindingen zullen wij in 2.3. een verslag doen. In 2.4. zullen wij de probleemstelling uitwerken die, met het hier beschreven onderzoek als basis, de kern vormt van deze studie.

### 2.2. Opzet van het onderzoek

#### 2.2.1. Het aantal deelnemende organisaties

Van de gegevens van het onderzoek naar de relatie tussen organisatiekenmerken en ziekteverzuim (Nijhuis en Soeters, 1982) zullen slechts die gegevens vermeld worden die in het kader van dit onderzoek naar discrepantie tussen beoordelaars van belang zijn (voor een uitvoeriger beschrijving, zie Nijhuis en Soeters, 1982,

hoofdstuk 3).

Ten behoeve van dat ziekteverzuimonderzoek is een steekproef getrokken uit organisaties, die voldeden aan de volgende criteria:

- vestiging uitsluitend in Zuid-Limburg, en
  - een minimale bezetting van rond de 50 werknemers/sters.
- Geen selectie is gemaakt naar de aard van de bedrijvigheid (industrie, overheid, dienstverlening).
- De betrokken organisaties verbonden zich om deel te nemen aan:
- het organisatieonderzoek, bestaande uit interviews met zowel het hoofd van de productieafdeling, als met het hoofd van de afdeling personeelszaken en met een afvaardiging van de personeelsvertegenwoordiging,
  - het patiëntenonderzoek bij langdurig zieke werknemers (zie Soeters, 1983a),
  - de werknemersenquête.

Het verzoek om deelname aan het onderzoek moest positief worden beantwoord door zowel het management als de personeelsvertegenwoordiging. In totaal zijn er 99 organisaties schriftelijk benaderd, waarvan 56 uit de industriële setting en 43 uit de niet-industriële setting. Van de industriële organisatie heeft 47% (N=26) aan het onderzoek deelgenomen. Van de niet-industriële groep bedroeg het deelnemingspercentage 58% (N=25). De gemiddelde positieve respons van 52% (N=51) is niet hoog. Dit kan onder andere verklaard worden door:

- het grote tijdsbeslag dat deze drie onderzoeken op de organisatie leggen; vooral voor de kleinere organisaties,
- de vrees voor het schaden van de privacy van langdurig zieke werknemers,
- de door ons gestelde dubbele instemmings-eis en
- het beperkte directe belang van de organisaties bij de studie.

Voor het hier te beschrijven discrepantieonderzoek werden uit deze 51 bedrijven die bedrijven geselecteerd, die konden voldoen aan de twee volgende eisen:

- de aanwezigheid van een personeelsvertegenwoordiging,
- de aanwezigheid van direct-uitvoerend mannelijk personeel; hieronder valt het mannelijk personeel dat met zijn werkzaamheden rechtstreeks bij de productie betrokken is. Afwijkend van wat de naam suggereert zijn personeelsleden, werkzaam in storings- of onderhoudsdiensten in het algemeen eveneens als direct-uitvoerend beschouwd.

Deze laatste eis is gesteld, omdat de discrepantie-analyses uit-

sluitend gedaan zullen worden voor deze, kwantitatief grootste en meest eenduidige, personeelscategorie.

Deze selectie leverde 43 arbeidsorganisaties op, die aan de gestelde eisen voor het discrepantie-onderzoek konden voldoen.

#### 2.2.2. Enkele statistische kenmerken van de onderzochte organisaties

De complexe en uitgebreide opzet van dit project heeft waarschijnlijk geleid tot een iets lager deelnemingspercentage dan gebruikelijk is bij dit type ziekteverzuimonderzoek. Overigens ligt het niet hoge response-percentages in de lijn van de algemene tendens tot daling van response bij sociaal-wetenschappelijk onderzoek. Het aantal deelnemende organisaties bereikt echter ruimschoots het oorspronkelijk gestelde doel van 45 deelnemende organisaties.

Tot zover het totaalbeeld van de arbeidsorganisaties, die aan dit onderzoek deelnemen. Om een eerste indruk te krijgen van het type organisatie, waarover gegevens zijn verzameld, is een opsplitsing van deelnemende, c.q. weigerende organisaties naar sector van belang. Bovendien is aangegeven over welk deel van de organisaties dit discrepantie-onderzoek heeft plaatsgevonden. Tabel 2.1. bevat deze informatie.

Tabel 2.1. Deelneming en uitval per sector.

deelneming sector	deelneming	weigering c.q. non- decisie	andere uitval (sluiting bedrijf, e.d.)	totaal aantal aan- geschreven organ. (= 100%)	aantal organisaties in de dis- crepantie analyse
metaal/apparaten machines	9 ( 56%)	7 ( 44%)	--	16	7
bouwmaterialen	5 (100%)	--	--	5	5
chemie	3 ( 38%)	4 ( 50%)	1 ( 12%)	8	4
textiel/confectie	2 ( 33%)	3 ( 50%)	1 ( 17%)	6	2
papier/grafisch	2 ( 40%)	3 ( 60%)	--	5	1
voeding/zuivel e.d.	1 ( 17%)	4 ( 67%)	1 ( 16%)	6	1
bouw	4 ( 50%)	4 ( 50%)	--	8	3
rest	--	2 (100%)	--	2	--
industrie	26 ( 47%)	27 ( 48%)	3 ( 5%)	56	23
nutsbedrijven	6 (100%)	--	--	6	5
handel + transport	3 ( 25%)	9 ( 75%)	--	12	1
banken/verzekering					
zakel.dienstverl.	3 ( 60%)	2 ( 40%)	--	5	2
openb.bestuur en					
onderwijs	4 ( 50%)	4 ( 50%)	--	8	4
gezondheidszorg	6 (100%)	--	--	6	6
maatschappelijk,					
sociaal, cultureel	3 ( 50%)	3 ( 50%)	--	6	1
werk/overige					
niet-industriële organisaties	25 ( 58%)	18 ( 42%)	--	43	19
totaal	51 ( 52%)	45 ( 45%)	3 ( 3%)	99	42

Bij deze tabel zijn de volgende opmerkingen te maken ten aanzien van de gehele steekproef:

- De reden van uitval, die het meest voorkomt is de weigering van of namens de directie. Deze reden is hier niet verder uitgesplitst; meestal gaat het om verwijzingen naar te drukke werkzaamheden in de organisatie, personeelsgebrek en in sommige gevallen om verwijzingen naar op handen zijnde reorganisaties en/of naar soortgelijk reeds eerder in de organisatie verricht onderzoek. De uitval vanwege non-decisie, na meerdere pogingen van onze kant om een uitspraak te krijgen, is in de meeste gevallen onder de noemer 'weigering directie' te scharen.
- In drie gevallen is de weigering expliciet afkomstig van de personeelsvertegenwoordiging; twee keer gebeurde dit in verband met de privacy-problematiek ten aanzien van het doorgeven van

namen van zieke personeelsleden.

- Uit de opsplitsing naar sector blijkt dat van de grotere sectoren alleen de voedingsbranche en de handel ondervertegenwoordigd zijn. De steekproef van deelnemende organisaties vertoont enkele duidelijke clusters, bijvoorbeeld de metaalindustrie, de bouwmaterialenindustrie, de nutsbedrijven en de gezondheidszorg. In deze sectoren is in het algemeen coöperatief gereageerd op de uitnodiging tot deelname aan het project.

Tot slot van deze globale steekproefbeschrijving volgt in tabel 2.2. een overzicht van de omvang van de aan het ziekteverzuimonderzoek deelnemende organisaties.

Tabel 2.2. Personeelsomvang van de deelnemende organisaties.

Personeelsomvang	aantal organisaties	percentage van het totaal aantal deel- nemende organisaties
minder dan 100 werknemers	14	27%
100 - 200 werknemers	17	33%
200 - 500 werknemers	12	24%
meer dan 500 werknemers	8	16%
<b>totaal</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Bij het industriële gedeelte van onze steekproef hebben we nog de non-respons naar organisatie-omvang kunnen nagaan.

Hieruit bleek, dat de uitval groter was, naarmate het om kleinere organisaties ging. Dit is goed te begrijpen, gegeven de veel genoemde reden tot weigering: tijds- en personeelsgebrek. Vanwege het schaalvoordeel zal dit bezwaar zich bij grotere organisaties mogelijk in mindere mate voordoen.

Wellicht ten overvloede zij nog vermeld, dat voor iedere uitgevallen organisatie een reserve uit dezelfde sector- en omvangscategorie werd aangeschreven.

Ten aanzien van de organisaties die in de discrepantie-analyse zullen worden meegenomen kunnen wij constateren dat de uitval van arbeidsorganisaties uit de niet-industriële sector groter is. Enerzijds wordt dit veroorzaakt door de afwezigheid van direct-productiepersoneel en anderzijds doordat deze organisaties vaak

kleiner zijn, waardoor een personeelsvertegenwoordiging ontbreekt.

Bovendien valt een aantal kleinere arbeidsorganisaties uit de analyse weg. Door het ontbreken van een personeelsvertegenwoordiging, in kleinere arbeidsorganisaties, wordt de hier te verrichten discrepantie-analyse namelijk onmogelijk. De personeelsomvang van de in de discrepantie-analyse betrokken organisaties is vermeld in tabel 2.3.

Tabel 2.3. Omvang van de bij de discrepantie-analyse betrokken organisaties.

Personeelsomvang	aantal organisaties	percentage van het totaal aantal deelnemende organisaties
minder dan 100 werknemers	7	17%
100 - 200 werknemers	15	35%
200 - 500 werknemers	12	29%
meer dan 500 werknemers	8	19%
totaal	42	100%

### 2.2.3. De representativiteit van de deelnemende organisaties

Bij een organisatieonderzoek als het onderhavige is het moeilijk om grote aantallen in de steekproef op te nemen; dit zowel vanwege de hoge non-respons als vanwege het tijdsbeslag en de financiële voorwaarden voor een dergelijk onderzoek. Een dergelijke beperking doet de vraag rijzen naar de representativiteit van de bevindingen.

Naast het feit dat geanalyseerd zal worden of, en ten aanzien van welke organisatiekenmerken, systematische verschillen tussen beoordelaars bestaan, is tevens het doel om verbanden aan te geven tussen discrepanties tussen beoordelaars enerzijds en verzuim- en organisatiekenmerken anderzijds is een statistische representatieve steekproef uit het bekende universum niet noodzakelijk is (vergelijk: Philipsen, 1969a en b). Het gaat er namelijk niet om hoe groot de gevonden verschillen tussen beoordelaars in Zuid-Limburg zijn, maar om vast te stellen welke organisatieaspecten een samenhang vertonen met een hogere of

lagere discrepantie.

Dat wij onze steekproef beperkt hebben tot Zuid-Limburg doet evenmin afbreuk aan de generaliseerbaarheid van de conclusies, omdat er geen reden is om aan te nemen dat de organisatiekenmerken en de te vinden verschillen tussen beoordelaars in Zuid-Limburg afwijkend is van dezelfde aspecten in de rest van Nederland.

#### 2.2.4. De verschillende beoordelaars

Zoals eerder gesteld zijn er interviews geweest met:

- a) het hoofd van de productie of dienstverlening, hier verder management genoemd (indien niet iemand met een dergelijke positie gevonden kon worden werd de chef van de belangrijkste afdeling(en) geïnterviewd);
- b) de voor het personeelsbeleid verantwoordelijke functionaris;
- c) een aantal leden van de functionerende personeelsvertegenwoordiging, meestal de ondernemingsraad.

De functies van de respondenten zijn vermeld in tabel 2.4.

Deze verschillende categorieën respondenten zullen in deze dissertatie beoordelaars genoemd worden.

Tabel 2.4. Functies van de respondenten.

Categorie	Functie	Aantal
Management	hoofd van de productie of dienstverlening	19
	chef van de belangrijkste afdeling	9
	directeur of een directie-/bestuurslid	12
	anders	2
Personeelszaken	hoofd/directeur personeelszaken	11
	algemeen directeur/directielid	19
	algemeen personeelschef	8
	anders (coördinator, bedrijfsleider, chef salarisadministratie)	4
Personeelsvertegenwoordiging	ondernemingsraad	31
	georganiseerd overleg	6
	andere vormen (bureauraad, medezeggenschapscommissie)	5



Deze drie interviews bestonden uit gestructureerde vragenlijsten. Wij namen elk maximaal een halve dag in beslag. Deze gesprekken zijn ter plaatse gevoerd bij alle organisaties door een drietal verschillende veldonderzoekers. Per groep respondenten is gebruik gemaakt van twee verschillende interviewers. Dit komt de uniformiteit van de cijfertoekenningen ten goede. Voor en tijdens het veldwerk heeft regelmatig overleg plaats gevonden over de interpretatie van diverse vragen; hierbij werd o.a. afgesproken dat bij scoringsproblemen een precieze omschrijving gegeven zou worden van de specifieke bedrijfssituatie. Hierna is de codering in handen gegeven van één onderzoeker, die op basis van het gezamenlijk ontwikkeld codeersysteem de ontbrekende cijfertoekenningen heeft aangevuld. Op deze wijze is geprobeerd om de onderlinge consistentie van de scores te optimaliseren.

De beoordeling van de organisatiekenmerken door werknemers heeft geen onderdeel uitgemaakt van dit onderzoek. Wel zal ten aanzien van de beoordelingen van de arbeidsomstandigheden een gemiddelde werknemersscore gecreëerd worden op basis van de werknemersenquête (zie: 2.2.1.).

### 2.3. Samenvatting van de belangrijkste resultaten van de relaties tussen de ziekteverzuim- en arbeidsongeschiktheidsindicatoren enerzijds en de organisatiekenmerken anderzijds

In deze paragraaf zullen we omwille van de beknoptheid slechts de belangrijkste significante verbanden uit het onderzoek bespreken (zie: Nijhuis en Soeters, 1983). We beperken ons daarbij tot de in omvang grootste onderzoeksgroep, namelijk het mannelijk productiepersoneel. We zullen deze verbanden groeperen tot een beperkt aantal hoofdcategorieën. De gegevens zijn geanalyseerd middels twee verschillende technieken, te weten een multiple regressie-analyse en een partiële correlatie-analyse.

Voor een totaal overzicht van analyses en resultaten verwijzen wij naar Nijhuis en Soeters (1982).

Bijlage 2 geeft de correlaties na partialisatie van de in dit hoofdstuk besproken relaties tussen organisatiekenmerken en de verzuimfrequentie, de verzuimduur en het aantal WAO/IP-toetredingen. De belangrijkste bevindingen van Nijhuis en Soeters (1982 en 1983) worden hier weergegeven, omdat bij interventies, gebaseerd op deze verbanden, rekening gehouden dient te worden met mogelijke verschillen tussen categorieën beoordelaars.

### 2.3.1. Invloed van bezwarende werkomstandigheden

Hinderlijke en bezwarende werkomstandigheden zijn te verdelen in een tweetal groepen, te weten de meer fysiek bezwarende werkomstandigheden (geluid, trilling, tocht, temperatuur, e.d.) en de meer psychische belastende werkomstandigheden (eentonigheid, werksfeer, rolonduidelijkheid, e.d.). Gevraagd is aan de respondenten in welke mate het uitvoerend personeel hinder ondervond van deze werkomstandigheden.

#### 2.3.1.1. Invloed van fysiek bezwarende werkomstandigheden

Over de relatie tussen fysiek bezwarende werkomstandigheden en ziekteverzuim is reeds veel bekend (Philipsen, 1969a; Ris, 1978; De Jong e.a., 1981).

Ook uit Nijhuis en Soeters (1982) blijkt dat meer fysiek bezwarende werkomstandigheden samenhangen met een verhoogde verzuimfrequentie, een langere ziekteduur en een groter aantal WAO/IP-toetredingen. Voorts blijkt dat een door de organisatie intensief gevoerd beleid gericht op verbetering van arbeidsomstandigheden samenhangt met een hogere frequentie, een langere ziekteduur en een hogere WAO-instroom. Dit moet verklaard worden uit het feit dat beleid vooral daar gericht is op verbetering van arbeidsomstandigheden waar slechte arbeidsomstandigheden aanwezig zijn (samenvallend in tijd). Deze verklaring wordt versterkt door de hoge correlatie tussen de mate waarin werknemers hinder ondervinden van slechte arbeidsomstandigheden en het beleid gericht op verbetering van arbeidsomstandigheden ( $r = .31$ ;  $p = 0.001$ ). Bovendien gaat het bij een dergelijke aanpak vaak om projecten van korte duur die de totale verzuimsituatie slechts gedeeltelijk beïnvloeden. Een uitzondering op deze bevindingen blijkt de relatie tussen de verzuimindicatoren en het voorkomen van ploegendienst. Meer intensieve vormen van ploegendienst blijken samen te gaan met een lagere verzuimfrequentie en met een groter aantal WAO/IP-toetredingen. Dit kan verklaard worden vanuit het optreden van het 'Healthy worker' effect (zie: Vinni en Hakama, 1980; Olsen, 1981). Door onder andere (zelf)selectie zullen mensen die in meer intensieve vormen van ploegendienst werken een relatief gezonde populatie vormen. Indien een werknemer in ploegendienst echter een aandoening krijgt, die het werken in ploegendienst bemoeilijkt, dan is ander werk moeilijk te vinden en volgt afvloeiing uit het arbeidsproces door middel van de WAO/IP.

### 2.3.1.2. Invloed van laag gekwalificeerde arbeid

Psychisch belastende werkomstandigheden vormen, bij het productiepersoneel, vaak een element van laag gekwalificeerde arbeid (eentonig, weinig uitdagend werk). Vandaar dat dit belastingsaspect, samen met het gemiddelde opleidingsniveau, onder deze categorie geplaatst is. Het verband tussen psychisch belastende werkomstandigheden en een hoger verzuim wordt in de literatuur regelmatig gesignaleerd, maar wordt slechts in beperkte mate door empirisch onderzoek onderbouwd (Van Vucht Tijssen e.a., 1978; De Jong e.a., 1981). Zowel psychisch bezwarende werkomstandigheden (onder andere: werksfeer, eentonigheid, onduidelijkheid) als een lager opleidingsniveau blijken samen te hangen met een hogere verzuimfrequentie en een langere verzuimduur. Bovendien gaat laag gekwalificeerde arbeid eveneens gepaard met een groter aantal WAO/IP-toetredingen.

### 2.3.2. Invloed van social support

De mogelijkheid tot social support is in het betreffende onderzoek onder meer gemeten door de mate van hiërarchisering van de organisatiestructuur en door de mate waarin werkoverleg binnen de organisatie gestalte heeft gekregen. In een meer hiërarchisch opgebouwde, minder platte organisatiestructuur zijn de werkgroepen kleiner; enerzijds leidt dit tot betere mogelijkheden tot het onderhouden van sociale contacten en is er een grotere kans op meer bevredigende relaties tussen chef en ondergeschikte, anderzijds wordt door een minder platte organisatiestructuur verhinderd dat een individuele baas te zeer zijn stempel drukt op een grote groep personeelsleden.

De resultaten van dat onderzoek wijzen uit dat in plattere organisaties, met relatief grotere werkgroepen, de verzuimfrequentie en verzuimduur hoger liggen. Tussen verzuim en werkoverleg is, in ander ziekteverzuimonderzoek, slechts in beperkte mate een relatie gevonden (Ris, 1978; Koopman-Iwema, 1982). Smulders (1980) wijst erop dat in de meerderheid der gevallen werkoverleg samen gaat met een verminderd verzuim.

Een meer gestructureerd werkoverleg blijkt, volgens de bevindingen in die studie, niet zozeer de verzuimfrequentie te beïnvloeden, maar vooral samen te hangen met een kortere verzuimduur en met een geringer aantal WAO/IP-toetredingen. Dit kan verklaard worden doordat werkoverleg drempelverlagend werkt ten aanzien van de terugkeer naar de werkplek. Werkoverleg biedt bijvoorbeeld de

mogelijkheid om bij de werkverdeling rekening te houden met ziekte en handicap.

### 2.3.3. Invloed van de economische situatie van de organisatie

Een gangbare hypothese is dat bij stijging van werkloosheid een daling optreedt van het verzuim (Behrend, 1953; Crowther, 1957; Plummer en Hinkle, 1955; Steers en Rhodes, 1978; Enterline, 1964 en 1966). Deze daling kan zowel ontstaan door vrees voor werkloosheid, als door een selectieve uitstoot van personeelsleden waardoor de werknemerspopulatie 'gezonder' is geworden. In de literatuur worden geen eenduidige verbanden gevonden, al is er een tendens te constateren dat bij verminderde werkzekerheid de verzuimfrequentie afneemt (Dijkstra, 1974; Buringh, 1977a en b; Taylor en Pocock, 1969; Smulders e.a., 1983; Smulders, 1983). Recentelijk is door Kruidenier (1981 en 1983) vastgesteld dat de daling van het verzuim zowel veroorzaakt wordt door de afname van zowel de verzuimfrequentie als van het langer durend verzuim. De daling van het verzuimpercentage komt vooral tot stand door een daling in het aantal verzuimgevallen, die langer duren dan zes weken. In overeenstemming hiermee bleek dat een geringere mate van werkzekerheid samenhangt met zowel een geringere verzuimfrequentie als een kortere verzuimduur. Een bedreiging van de werkgelegenheid lijkt derhalve te leiden tot een verhoging van de drempel tot ziekmelding en een snellere herstelmelding. Kruidenier (1983) verklaart dit effect door te wijzen op een geringere werkbelasting enerzijds en een verscherpte selectie op gezondheid bij het aantrekken van werknemers anderzijds. Vooral in bedrijven waar het economisch beter gaat neemt de verzuimduur af, hetgeen een gevolg kan zijn van een 'harder' personeelsbeleid en een verdergaande intensivering van de arbeid (Nijhuis, 1983). Deze intensivering van de arbeid blijkt onder andere uit het feit dat in organisaties, met goede werkgelegenheidsvooruitzichten, de productiedruk groter is, evenals de onmisbaarheid van werknemers. Voorts blijkt dat veel veranderingen in taken gepaard gaan met een daling in de verzuimfrequentie en -duur. Dit wettigt de veronderstelling dat veel investeringen leiden tot verbeteringen in de arbeidssituatie. Ook arbeidsorganisaties zullen in een situatie van laagconjunctuur hun rendement verbeteren, hetgeen resulteert in veranderingen, die minder snel leiden tot ziekte en arbeidsongeschiktheid.

#### 2.3.4. Invloed van personeelsbeleid

De invloed van het personeelsbeleid is onder meer gemeten via de grootte van de afdeling personeelszaken en het gemiddelde opleidingsniveau van de personeelsfunctionarissen, alsmede via een aantal aspecten van personeelsbeleid (bijvoorbeeld beleid gericht op het aanpassen van taken en functies aan handicaps van werknemers, opleidings- en beoordelingsbeleid).

De beperkende invloed van een meer professioneel gestructureerde personeelsafdeling op de verzuimduur is reeds vaker geconstateerd (Philipsen, 1969a; Ris, 1978). In de literatuur wordt echter geen melding gemaakt van een relatie tussen enerzijds professionalisering van een afdeling personeelszaken als zodanig en anderzijds de verzuimfrequentie en de WAO-toetredingen. Ten aanzien van de verschillende vormen van personeelsbeleid zijn slechts beperkte en dan nog niet eenduidige gegevens in de literatuur aanwezig (Ris, 1978; De Jong e.a., 1981).

Uit Nijhuis en Soeters (1983) blijkt dat professionalisering van de afdeling personeelszaken verzuim- en/of arbeidsongeschiktheids-beperkende effecten sorteert.

Voorts blijkt een beleid gericht op het creëren van meer mogelijkheden voor werk in aangepaste functies samen te hangen met een lagere verzuimfrequentie en een hogere verzuimduur.

Dit laatste fenomeen kan verklaard worden vanuit de aanname dat bij organisaties met een gemiddeld langere verzuimduur eerder aandacht besteed zal worden aan meer gerichte aanpassingsactiviteiten. Dit geldt echter nog niet voor andere onderzochte vormen van personeelsbeleid. Een meer systematisch beleid, gericht op beloning en beoordeling of op omscholing lijkt namelijk samen te hangen met een hogere verzuimfrequentie (promotiestress) (verg.: Freeman, 1982).

#### 2.3.5. Invloed van de factor personeelsbezetting

De mate waarin een organisatie binnen het arbeidsproces hinder ondervindt van afwezigheid wegens ziekte is zeer verschillend. Het betreft daarbij niet alleen gevolgen voor de productie, maar ook voor de overblijvende collega-werknemers. Afwezigheid wegens ziekte kan onder andere leiden tot herverdeling van werkzaamheden, tot tijdelijk extra overwerk of tot verlenging van de levertijden. Het geheel van dergelijke ad-hoc wijzigingen, veroorzaakt door ziekte van werknemers wordt verstoring van het arbeidsproces genoemd. Vooral van belang was daarbij in welke mate deze ver-

storing drukt op de overige werknemers. Deze druk is afhankelijk van de bezettingsgraad van de organisatie. Indien de bezettingsgraad aan de lage kant is, zal afwezigheid ten gevolge van ziekte leiden tot een sterke verstoring van het productieproces, hetgeen gepaard zal gaan met een extra werkbelasting (Vreeman, 1982). Bestaande literatuur duidt erop dat een hoge mate van verstoring in het arbeidsproces samen gaat met een daling van de verzuimfrequentie (Ris, 1978) en een structureel personeelstekort met toename van de kans op langdurige ziekte en WAO-toetreding (De Jong e.a., 1981).

Dit beeld wordt door de resultaten uit dit onderzoek bevestigd. Naarmate de verstoring van het arbeidsproces groter en de personeelsbezetting krapper is, is de verzuimfrequentie geringer, maar de verzuimduur juist langer en het aantal WAO/IP-toetredingen groter. Door verkleining van de personeelsbezetting kan de verzuimdrempel verhoogd worden, omdat ziekmelding sneller directe repercussies heeft voor de collega-werknemers. De drempel om terug te komen wordt daarmee eveneens verhoogd, omdat de eisen die aan de werknemers gesteld worden zwaarder zijn. De lagere frequentie en de langere duur van het ziekteverzuim lijkt daarmee eveneens een effect te zijn van een verdergaande intensivering van de arbeid en een krapper wordend personeelsbestand. Behalve door een verkleining van de personeelsbezetting blijkt de bedrijfseconomische optimalisering van de personeelsbezetting door de arbeidorganisaties ook nog via andere sporen bewerkstelligd te worden, zoals door middel van vervroegde pensionering en verhoogde afvloeiing middels de WAO/IP. Het veelvuldig voorkomen van vervroegde pensionering gaat dan ook samen met een stijging van de verschillende verzuim- en arbeidsongeschiktheidsindicatoren.

#### 2.3.6. Invloed van verschillen in arbeidsoriëntatie

In overeenstemming met Philipsen (1969a) blijkt dat arbeidsorganisaties, die hun werknemers meer uit sterker geurbaniseerde gebieden betrekken, gekenmerkt worden door een verhoging van de verzuimfrequentie, een verlenging van de verzuimduur en een groter aantal WAO/IP-toetredingen. Een soortgelijk effect zien we bij de relatie tussen verzuim en leeftijd. De verzuimfrequentie is hoger, naarmate de leeftijd van het personeel gemiddeld lager is. Ook hier lijkt een verschil in arbeidsoriëntatie verantwoordelijk voor dit effect. De samenhang tussen verstedelijking en het aantal WAO/IP-toetredingen kan mede verklaard worden door de samenhang met de regionale arbeidsmarkt. Door de grotere geregis-

treerde arbeidsreserve in de meer verstedelijkte gebieden in Zuid-Limburg kan bij de toekenning van WAO-uitkeringen de arbeidsmarktindicatie vaker gehanteerd worden (art. 21-21a) (zie: Siegers, 1981).

#### 2.3.7. Invloed van de grootte van de arbeidsorganisatie

De organisatie-omvang, in termen van het aantal personeelsleden, blijkt in eerdere studies samen te hangen met een kortere verzuimduur (Philipsen, 1969a). Dit kan verklaard worden, doordat grotere organisaties in staat zijn een meer professionele personeelsbegeleiding te ontwikkelen. Deze bevinding blijkt enige nuancering. Zo blijkt een grotere organisatieomvang namelijk samen te hangen met een lagere verzuimfrequentie en met een groter aantal WAO/IP-toetredingen. Een meer professionele personeelsbegeleiding kan ertoe leiden dat verzuimbevorderende factoren worden opgeheven (lagere frequentie), maar ook dat 'de weg naar de WAO/IP' (de arbeidsongeschiktheidswetgeving) beter bekend is.

#### 2.4. Probleemstelling

In een groot aantal onderzoeken naar de oorzaken van ziekteverzuim in arbeidsorganisaties worden uitspraken gedaan over samenhangen tussen organisatiekenmerken en verschillende ziekteverzuimindicatoren.

De aanwezigheid van kennis en inzicht betreffende de relatie tussen ziekteverzuim/arbeidsongeschiktheid enerzijds en organisatiekenmerken anderzijds betekent echter nog niet dat daarmee ook de 'oplossing' voor de ziekteverzuimproblematiek in de organisatie gegeven is. Het vinden van samenhangen tussen organisatiekenmerken betekent echter nog niet dat daarmee ook de vorm van de interventie gevonden is. Geconstateerde samenhangen geven namelijk slechts correlatieve verbanden aan en geen causale. Zo is een positieve samenhang geconstateerd tussen drie verschillende arbeidsongeschiktheidsindicatoren (verzuimfrequentie, verzuimduur en aantal WAO/IP-toetredingen) en de mate waarin door het bedrijf een meer systematisch beleid gevoerd wordt ten aanzien van de verbetering van de arbeidsomstandigheden (Nijhuis en Soeters, 1982). Dit gegeven lijkt echter verklaard te moeten worden door een relatie tussen de aard van de arbeidsomstandigheden en verbeteringen van die arbeidsomstandigheden. Bovendien behoeft informatie over de samenhang tussen organisatiekenmerken

en arbeidsongeschiktheidsindicatoren niet onmiddellijk inzicht te geven over de noodzakelijke vorm van interventie, omdat de informatie over de betreffende organisatiekenmerken veelal gekleurd is en er in de organisatie een sociaal-psychologisch klimaat is gegroeid, dat de effectiviteit van interventie beïnvloedt. We zullen dit verduidelijken aan de hand van enkele voorbeelden.

Dat slechte arbeidsomstandigheden verzuimbevorderend zijn mag als algemeen bekend worden verondersteld; onduidelijk is vaak in een bedrijf welke arbeidsomstandigheden daar het meest aan bijdragen. Zo bleek tijdens een cursus voor kaderleden van een slachterij -met een breed scala van slechte arbeidsomstandigheden (lawaaï, vettigheid, eentonige arbeid gericht op prestatiebeloning, tocht, vocht, water)- dat door de werknemers alle klachten geminimaliseerd werden met uitzondering van een tweetal: het bijna permanente werken met de voeten in het water en de tocht door de openstaande deuren, waarvoor regelmatig vrachtwagens met lopende motoren (ten behoeve van de koeling) staan (uitlaatgassen). Deze beide laatste problemen schoven de andere klachten naar de achtergrond. Waarschijnlijk zullen in een dergelijk geval interventies gericht op lawaaibestrijding en op vermindering van de directe koppeling tussen prestatie en beloning weinig effect sorteren. In een ander bedrijf bestond al sinds geruime tijd een (volgens de bedrijfsleiding ten onrechte) vrees voor reorganisaties en gedwongen ontslagen. Interventies in een dergelijk bedrijf zullen veelal -terecht of ten onrechte- gepercipieerd worden als eerste stappen van een reorganisatieplan en derhalve lijkt de kans groot dat dergelijke interventies op een breed verzet zullen blijken te stuiten.

Bovendien kunnen verschillen in perceptie van de kenmerken van de arbeidssituatie de aard van de interventie beïnvloeden. Deze perceptie kan afhangen van de plaats van de informant in de organisatie. Bij een niet goed werkend beoordelingssysteem is het niet ondenkbaar dat personeelszaken de beschuldigende vinger uitsteekt naar de chefs (die niet bij machte zijn het personeel te beoordelen) en de chefs zullen op hun beurt weer een beschuldigende vinger uitsteken naar de afdeling personeelszaken, die hen van te weinig vaardigheid en steun voorziet. De noodzaak van een dergelijke diagnose van de arbeidsorganisatie, voordat tot interventie kan worden overgegaan is dan ook een open deur (Bagchus e.a., 1982; Smulders, 1982; Von Rosenstiel e.a., 1975; March en Simon, 1958; Koot, 1980).

Minder eenduidig echter zijn verschillende auteurs over de inhoud en aard van een organisatie-diagnostiek in deze. Onvoldoende ge-



toetste opvattingen over aard en inhoud van het probleem richten maar al te veel de interventies; dit met het risico dat het proces van verandering in een verkeerde richting wordt geleid, symptomen worden bestreden, deeloplossingen worden gekozen en tegenwerking verkeerd wordt ingeschat. Een diagnose zal ook moeten aangeven in welke mate organisatiekenmerken aan elkaar gerelateerd zijn en elkaar beïnvloeden, waarin opvattingen over het effect van diverse organisatiekenmerken kunnen verschillen, hoe groot de veranderbaarheid is van specifieke organisatiekenmerken en de functie van kenmerken en gedragingen van in de organisatie functionerende individuen (vergelijk March en Simon, 1958).

Opvallend is dat bij de meting van organisatiekenmerken vaak wordt uitgegaan van enerzijds objectieve, administratief vastliggende, gegevens en anderzijds van gegevens verkregen via interviews met de bedrijfsleiding (personeelschef, bedrijfsleider, directeur) (Philipsen, 1969a; Ris, 1978; Nijhuis en Soeters, 1982). Dat bij de meting van organisatiekenmerken meestal wordt uitgegaan van objectieve gegevens wekt enige bevreemding, omdat een van de belangrijkste assumpties van onderzoek naar de relatie tussen organisatiekenmerken en ziekteverzuim is, dat de variantie in duur en frequentie van het verzuim mede afhankelijk is van een individuele weging van belastings- en belastbaarheids factoren en daarmee van de individuele perceptie van de eigen situatie. Een aanname bij dergelijk onderzoek is dat de organisatiekenmerken -zoals deze gemeten worden- een adequate weergave zijn van de werkelijkheid. Dit probleem tussen de 'objectieve realiteit' en de representatie van deze realiteit in de kennis van factoren is al sinds lang een methodisch probleem (De Vries, 1977). De kennis die wij bezitten over de feitelijke impact van de werkorganisatie op de reacties van de werknemers (zoals ziekteverzuim) is gering (Newman, 1975). Het is dan ook noodzakelijk om de invloed van deze organisatiekenmerken op de beleving en reacties van de werknemers verder te bestuderen (Dunham, 1977).

Bekend is wel dat tussen groepen werknemers (witte en blauwe boorden) verschillen bestaan in opvattingen over de maatschappijstructuur en over de hiërarchische structuur binnen organisaties (Popitz, 1957; Goldthorpe e.a., 1969; Laterveer, 1972).

Alestaal (1979) laat zien dat naarmate men -in een researchlaboratorium- op een hogere positie werkzaam is, meer kansen en mogelijkheden voor het lagere personeel om invloed op de besluitvorming uit te oefenen waargenomen worden. Ook in simulatiespelen blijken verschillen in opvattingen te ontstaan tussen individuen,

die meer centraal in het betreffende simulatiespel staan, en individuen die een meer perifere rol bekleden (van der Meer en Schreuder-Peters, 1980; van der Meer, 1982).

Dergelijke discrepanties in percepties bestaan eveneens ten aanzien van omgevingsaspecten, zoals luchtvervuiling (Peeters en van Sprundel, 1980).

Naast het bestaan van verschillen in attitude is ook bekend dat er verschillen bestaan tussen de resultaten van verschillende meetmethoden (interview, observatie) ten aanzien van inhoud en opvattingen over specifieke taakkenmerken (hoofdstuk 4).

In de opzet van dit onderzoek (2.2.) leidde de signalering van deze problematiek dan ook in de dataverwerking tot het betrekken van informatie over organisatiekenmerken middels verschillende beoordelaars. Kennis over deze verschillen en overeenkomsten, tussen het oordeel van verschillende groepen in een arbeidsorganisatie, is noodzakelijk om tot de nodige sociaal-gezondheidskundige interventies te komen. Dit thema zal in dit proefschrift centraal staan.

Het vergaren van informatie bij verschillende beoordelaars (management, personeelszaken, personeelsvertegenwoordiging en werknemers) kan leiden tot mogelijke discrepanties in beoordelingen van verschillende kenmerken van de arbeidsorganisatie.

Deze discrepantie-thematiek, zal in de onderhavige studie centraal staan en is aanleiding geweest tot de volgende probleemstellingen:

- IA Zijn er tussen management, personeelszaken, personeelsvertegenwoordiging verschillen in beoordeling ten aanzien van aspecten van de arbeidsorganisatie?
- IB Zijn deze verschillen systematisch en onderscheiden organisaties zich van elkaar ten aanzien van dergelijke verschillen?
- IC In welke mate worden deze systematische verschillen tussen de beoordelingen verklaard door kenmerken van de organisatie?
- II In hoeverre kan de onderlinge afwijking ten aanzien van deze specifieke kenmerken verklaard worden door observatoreigenschappen?

### III In welke mate verklaren eventueel te vinden discrepantiematen de verschillende ziektefrequentie en -duurpatronen tussen arbeidsorganisaties?

Alvorens over te gaan tot een beschrijving van de gevonden resultaten, zal in hoofdstuk 3 nader ingegaan worden op de theoretische oorzaken van discrepantie ten aanzien van organisatiekenmerken en op de analyse van deze discrepantie.

In hoofdstuk 4 zullen de variabelen beschreven worden, die in de daarop volgende hoofdstukken geanalyseerd gaan worden. Vervolgens worden de onderzoekshypothesen geformuleerd en wel op basis van de in hoofdstuk 3 beschreven mogelijke oorzaken voor discrepantie en de in hoofdstuk 4 beschreven variabelen.

Aan de vraagstellingen genoemd onder I, II en III zal in de hoofdstukken 5, 6 en 7 aandacht worden besteed.

In hoofdstuk 8 worden ten slotte een aantal algemene conclusies gegeven ten aanzien van de implicaties van de onderzoeksbevindingen voor de mogelijkheden tot verzuimbepurende interventies op organisatieniveau.

## HOOFDSTUK 3. DISCREPANTIE ALS ONDERZOEKSOBJECT

### 3.1. Inleiding

Arbeidsorganisaties kunnen op zeer uiteenlopende wijzen gekarakteriseerd worden. Bekende typeringen zijn die van organisaties als gesloten of open systemen, als democratische of autoritaire systemen, als bureaucratische of informele systemen, in termen van input en output of van elkaar beïnvloedende subsystemen (vergelijk Katz en Kahn, 1978). Een dergelijke veelvuldigheid in typeringen is mede een effect van het grote aantal verschillende processen die binnen een werkorganisatie plaats hebben. Door verschillen in de invalshoek waarmee de onderzoeker naar de werkorganisatie kijkt ontstaan verschillende indelingscriteria.

Binnen de werkorganisatie zelf wordt eveneens op zeer veel verschillende manieren tegen de organisatie aangekeken. Zo kan in dezelfde organisatie de vraag of er een personeelsbeoordelingsstelsel is bij de dienst personeelszaken een bevestigend antwoord en op de werkvloer een ontkennend antwoord opleveren, doordat de eerste daarbij primair uitgaat van de formele structuur, de laatste daarentegen van de eigen praktische ervaringen binnen de afdeling waar hij werkt.

Bovendien kan een verschillend oordeel over organisatiekenmerken binnen een organisatie verankerd liggen in de wijze waarop persoonlijkheid, karakterstructuur en cultuurpatroon, in de zin van heersende waarden en normen binnen de betreffende referentiegroep, de oordelen en attitudes van het individu beïnvloeden. Daardoor wordt tevens het oordeel van iemand over bepaalde aspecten van de werkorganisatie beïnvloed (Williams, 1966; Inkeles, 1971; Landsberger, 1971; Koot, 1980).

Daarnaast wordt opgemerkt dat in organisaties op verschillende punten en bij verschillende groepen verschillende informatie aanwezig is (March en Simon, 1968). Er worden relaties verondersteld of gevonden tussen de perceptie van de werkomgeving en de reactie op deze werkomgeving (Brief en Aldag, 1975; Hulin en Blood, 1968; Dunham, 1977; Blood en Hulin, 1967; Newman, 1975; Inkson e.a., 1967; Naylor e.a., 1980).

Weinig kennis is echter aanwezig over het effect van verschillen in perceptie van organisatiekenmerken op het gedrag van individuen en groepen in organisaties. Terecht merkt Oldham (1976) dan ook op dat onderzoek gedaan moet worden naar het modererende effect van aspecten van de werkomgeving -zoals het organisatiekli-

maat, de organisatiestructuur, belonings- en feedbacksystemen- op de relatie tussen de taakkaracteristieken en de motivatie, satisfactie en het gedrag in arbeidsorganisaties.

Het belang van de kennis over deze verschillende opvattingen is vanzelfsprekend als een organisatie gezien wordt als een 'negotiated order', waarbinnen afspraken gemaakt worden om voor de betrokkenen bevredigende resultaten te creëren (Veen, 1980a). De uitgangspunten voor deze onderhandelingen, pogingen om de organisatie te beïnvloeden en vorm te geven is afhankelijk van de perceptie van de organisatie (Hazewinkel, 1980; Weick, 1969).

Bekend is voorts dat verschillende persoonskenmerken het gedrag in organisaties beïnvloeden, zoals een meer stedelijke of plattelandsachtergrond (Hackman en Lawler III, 1971; Turner en Lawrence, 1965), de aanwezigheid van hogere behoeften, zoals de behoefte aan persoonlijke groei (Brief en Aldag, 1975), verschil in waardensystemen (Blood en Hulin, 1967) en leeftijd (Rhodes, 1983). Deze verschillende persoonskenmerken kunnen ook van invloed zijn op de perceptie van organisatiekenmerken, vandaar dat in dit hoofdstuk eerst zal worden ingegaan op de verschillende gehanteerde metingen van organisatiekenmerken (3.2.) om vervolgens over te gaan tot de beschrijving van enkele theoretische verklaringen ten aanzien van het ontstaan van mogelijke verschillen in beoordeling (3.3.). Tenslotte zal aangegeven worden op basis van welke variabelen de discrepantie tussen de beoordelingen berekend zal worden en volgens welke analysemethode deze discrepantievariabelen geanalyseerd zullen gaan worden (3.4. tot en met 3.7.).

### 3.2. Verschillende benaderingen in het organisatieonderzoek

Binnen het organisatieonderzoek worden verschillende methoden en instrumenten gebruikt ter typering van de kenmerken van de betreffende organisaties (Katz en Kahn, 1978; Drenth, 1980). Globaal gesproken kunnen twee algemene benaderingen onderscheiden worden, te weten: de institutionele en de questionnaire benadering (zie: Pugh en Payne, 1967; Pennings, 1973; Hall, 1974; Calder e.a., 1976; Knowles, 1980; Koot, 1980; Algera, 1981).

#### a) De institutionele benadering

Hierbij wordt vooral gebruik gemaakt van feitelijk, "objectief" informatiemateriaal. Het betreft vooral informatie, die verworven wordt via één informant, die doorgaans in de top van de organisatie gezeteld is.

Bij deze methode wordt beoogd om min of meer vastliggende, objectieve gegevens te meten. Dit gebeurt dan bijvoorbeeld met behulp van: observatie, verslagen en rapporten, metingen, statistische gegevens (Pugh, 1963; Inkson e.a., 1967; Blau, 1968; Koot, 1980). Impliciet liggen aan deze aanpak een drietal assumpties ten grondslag:

- adequate meting van het kenmerk is mogelijk;
- het betreffende kenmerk is homogeen gespreid over de organisatie,
- het betreffende kenmerk is relatief stabiel in de tijd.

Een kritiekpunt ten aanzien van deze methode is dat betreffende organisatiekenmerken zelden discriminatief geformuleerd zijn zodat de kans groot is dat de betreffende informant daardoor zijn eigen waarden- en normen patronen in de verstrekte informatie legt (Pennings, 1973; Koot, 1980).

#### b) De questionnaire benadering

Door middel van deze methode beoogt de onderzoeker data te verkrijgen op basis van subjectieve informatie van individuen, middels aggregatie van individuele waarnemingen. Als kritiek op deze methode wordt veelal aangevoerd dat niet zozeer kenmerken van de werkorganisatie gemeten worden, alswel de eigen doeleinden van de werknemers. Bovendien kunnen door deze individuele benadering slechts in beperkte mate groepseigenschappen gemeten worden.

Om organisatiekenmerken te meten kunnen ook verschillende methodieken tegelijkertijd uitgevoerd worden. Zo kan aan de werknemers gevraagd worden of personeelsbeoordeling plaats heeft en op welke criteria deze beoordeling gebaseerd is, terwijl tevens gebruik gemaakt wordt van personeelsbeoordelingsgegevens en -formulieren. Bij de beoordeling van iemand kan gelet worden op zijn eigen oordeel over het eigen functioneren, op het oordeel van de superior, op de kwantiteit van zijn prestatie en op de kwaliteit ervan (cf.: Seashore e.a., 1960; Guion, 1961; Porter en Lawler, 1968; Price, 1972).

Om de betrouwbaarheid van de onderzoeksbevindingen te vergroten vindt een aantal auteurs (onder andere Seashore e.a., 1960; Guion, 1961; Koot, 1980) het noodzakelijk om de gebruikte begrippen, c.q. indicatoren op meer dan een wijze te definiëren en te meten, bijvoorbeeld door de gegevens verkregen uit interviews te toetsen aan gegevens uit bedrijfsrapportages, statistieken en dergelijke (Triangulation) (Becker, 1977; Patton, 1980). Ook andere auteurs pleiten ervoor om de data verkregen door meer subjectieve methoden te koppelen aan data verkregen middels andere methoden (Pennings, 1973; Inkson e.a., 1967).

Een dergelijke vergelijking van verschillende metingen ten aanzien van organisatiekenmerken is verricht door Pennings (1973). Deze auteur vergelijkt twee meettechnieken met elkaar: een instrument uit de institutionele benadering met een instrument uit de questionnaire aanpak. Concluderend merkt hij op dat betwijfeld moet worden of de gemeten constructen wel unidimensioneel zijn gezien de hoge intercorrelaties binnen één methode. De vraag is dan ook gerechtvaardigd of organisatiekenmerken, gegeven de veelal complexiteit der variabelen, niet beter gemeten kunnen worden met behulp van meerdere metingen (vergelijk Dunette, 1963a en b; Smith, 1976).

Daarnaast zijn er met behulp van meerdere instrumenten vooral studies gedaan naar de meting van:

- a) de directe werkomgeving,
- b) de individuele 'performance'.

ad a. De meting van de directe werkomgeving door middel van meerdere instrumenten:

Algera (1981) geeft een goed overzicht van de ontwikkeling van de analyse van taakkenmerken. Veel aandacht is daarbij besteed aan de constructie van meetbare unidimensionele taakkenmerken. In een aantal onderzoeken is tevens de relatie tussen gepercipieerde taakkenmerken door enerzijds de werknemer zelf en anderzijds door andere beoordelaars (chef, observator) object van studie geweest.

Hackman en Lawler III (1971) gebruikten vier meetprocedures:

- een steekproef van werknemers die een aantal vragenlijsten invulden ten aanzien van een zestal taakkenmerken (variëteit in activiteiten, autonomie, taakidentiteit, feedback, omgaan met anderen, mogelijkheden tot sociale en informele contacten);
- de (directe) chefs die dezelfde vragenlijsten invulden;
- de onderzoekers, die na observatie, deze vragenlijsten invulden;
- een objectieve codeer-procedure ontwikkeld door Turner en Lawrence.

De vergelijking van deze vier methoden toont volgens de auteurs aan dat de oordelen van de werknemers zelf over hun taken goed overeenkomen met die van de andere waarnemingsprocedures, met uitzondering voor de kenmerken: feedback en de mate waarin binnen een taak omgegaan moet worden met anderen. Jenkins e.a. (1975) vergelijken de resultaten van werknemerinterviews met die van getrainde observatoren ten aanzien van een zestal taakkenmerken. Vier van de zes maten ('variety', 'skills', 'autonomy' en 'pace

control') hebben een redelijke convergente validiteit; twee maten echter niet: 'certainty' en 'cooperation'. 'Certainty' hing bij de werknemers nauw samen met 'autonomy' en bij de observatoren het sterkst met 'variety'. 'Cooperation' vertoont daarentegen een hoge samenhang met 'variety' bij de werknemers; bij de observatoren correspondeert dit kenmerk echter niet met een van de andere. Opvallend zijn de hoge intercorrelaties tussen de waarnemingen van de observatoren, duidend op een substantiële methodische variantie. Daarnaast is er een aantal onderzoeken geweest naar de relatie tussen de perceptie van meer objectieve taakkenmerken en meer subjectieve affectieve responsen, zoals satisfactie (Brief en Aldag, 1975; Sims e.a., 1976; Dunham, 1977) en intrinsieke motivatie (Cooper, 1973; Oldham, 1976). Uit deze onderzoeken bleek dat de betreffende relatie sterk beïnvloed werd door zowel individuele verschillen, als door niet taakgerichte omgevingskenmerken.

Bovendien is er onderzoek gedaan naar relatie tussen plaats en taken van de respondent in de arbeidsorganisatie enerzijds en een aantal organisatiekenmerken anderzijds. Zo hebben Payne en Mansfield (1973 en Mansfield en Payne, 1977) een onderzoek beschreven naar individuele variaties in de perceptie van het organisatieklimaat. Zij concluderen dat er meer variatie in percepties is binnen grotere dan binnen kleinere organisaties. Werknemers die een hogere plaats innemen in de organisatiehiërarchie zien de organisatie vaker als:

- minder autoritair (een kleinere afstand tot de baas, open-mindedness en grotere zorg van het management voor het personeel),
- meer mogelijkheden tot interessant en uitdagend werk (betere toekomstmogelijkheden, meer intellectuele taakoriëntatie),
- vriendelijker (hogere mate van altruïsme en een geringere interpersoonlijke agressie),
- meer innovatief.

Op grond van deze resultaten concluderen deze auteurs, dat de variaties in percepties beschouwd kunnen worden als betekenisvolle parameters van het organisationele systeem. Gelijksortige bevindingen ten aanzien van hoger geplaatsten in de hiërarchie zijn in simulatiespelen gedaan door Van der Meer (1982).

Een onderzoek van Newman (1975) resulteert in de bevinding dat verschillen in attitudes ten opzichte van iemands werkomgeving zowel beïnvloed worden door objectieve persoons-eigenschappen, als door objectieve eigenschappen van de organisatie. De auteur constateert dat de houding ten opzichte van het eigen werk niet of nauwelijks beïnvloed wordt door sexe of opleiding, maar vooral



door de leeftijd en de diensttijd, het hiërarchisch niveau, de afdeling waar gewerkt wordt en de eigen werkgroep. De perceptie van de werkomgeving is meer een functie van de plaats van iemand in de werkomgeving dan van iemands persoonlijkheidsstructuur. Gesteld kan worden dat het gedrag van taakuitvoerders meer bepaald wordt door de perceptie van de eigen functies dan door objectieve kenmerken van die functie (Hackman en Lawler III, 1971).

ad b. De meting van de individuele taakuitvoering door middel van meerdere instrumenten:

Hierbij worden veelal twee of meer verschillende beoordelaars met elkaar vergeleken. In het merendeel der gevallen betreft het dan een vergelijking tussen self-ratings, peer-ratings en superior-ratings. Heneman (1974) concludeert dat de self-ratings minder mildheid en meer variantie vertonen dan de superiorratings. Een onderlinge vergelijking toont een convergente validiteit voor de aspecten 'planning, supervising, negotiating, representing en overall effectiveness', maar niet voor 'investigating, coordinating, evaluating and staffing'. Volgens de auteur bevatten self-ratings minder halo-error dan superior-ratings. Holzbach (1978) constateert daarentegen dat self-ratings een milder oordeel geven dan peer- en superior-ratings. Tevens constateert hij een groot halo-effect. Zammuto (1982) toont aan dat dit mildheidseffect vooral bestaat ten aanzien van afzonderlijke taak-items. Er zijn volgens deze auteur twee effecten in hoofdzaak verantwoordelijk voor de verschillen tussen raters, namelijk het halo-effect en verschillen tussen raters in de weging van de belangrijkste performance criteria voor het meten van de taakuitvoering.

Opvallend is dat herhaaldelijk wordt opgemerkt dat organisatiekenmerken belangrijke intermediërende factoren zijn, ten aanzien van zowel taakbeoordelingen als van veranderingen in de werkorganisatie (jobenrichment, experimenten in humanisering van de arbeid). Desondanks wordt slechts in een gering aantal onderzoeken geprobeerd om -vanuit de verschillende optieken, zoals die binnen een organisatie bestaan- te onderzoeken of er sprake is van verschillen in benadering en, indien deze verschillen gevonden worden, waar de bron voor dergelijke verschillen ligt (zie: Inkson e.a., 1967; Hulin en Blood, 1968; Argyris, 1973; Newman, 1975; Dunham, 1977).

Mede gezien de bovengenoemde bevindingen ten aanzien van ver-

schillen in beoordelingen zal in dit onderzoek geanalyseerd worden in welke mate de beoordelingen van kenmerken van de organisatiestructuur beïnvloed worden door de plaats van de respondent in de organisatie. Voor de in dit onderzoek gemeten variabelen zal, ondanks de beperkingen er aan, het begrip organisatiekenmerk gehanteerd worden (Veen, 1980b) en wel omdat gepoogd is de variabelen te meten naar hun objectieve en over langere tijd bestaande aanwezigheid, onafhankelijk van de plaats en functie van de beoordelaar. De structuur van de organisatiekenmerken, zoals die uit de interviews naar voren komt, zal opgevat worden als een structuur die vorm krijgt door de perceptie, die de betrokken individuen hebben van de organisatie en van patronen zoals die binnen de organisatie bestaan (Calder e.a., 1976). Daartoe is gekozen voor een benadering waarin, om de gewenste organisatiekenmerken te meten, gebruik gemaakt wordt van diverse informanten. Ten dele zijn dezelfde vragen gesteld aan het hoofd van de productie, het hoofd van de afdeling personeelszaken en aan leden van een personeelsvertegenwoordiging. Bovendien zijn de vragen naar hinderlijke aspecten in de arbeidsomstandigheden ook gesteld aan een representatieve steekproef werknemers uit de betreffende organisatie. De vragen hadden niet zo zeer betrekking op de mening van de geïnterviewde ten aanzien van verschillende aspecten (indicatoren) van de werkorganisatie, maar vooral op formele, objectieve aspecten van de organisatiestructuur.

### 3.3. Discrepantie: een begripsverheldering

De plaats van de respondent in een arbeidsorganisatie kan de beoordeling van organisatiekenmerken of kenmerken van de arbeidssituatie beïnvloeden. Dit verschil in beoordeling kan haar weerslag hebben op reacties van individuen, c.q. groepen op zowel het gedrag van andere groepen, als op organisatieveranderingen. Dit verschil in beoordeling wordt discrepantie genoemd. Daarbij worden twee verschillende vormen van discrepantie onderscheiden.

#### a. Discrepantie als organisatievariabele.

De grootte van de discrepantie wordt bepaald door een sommatie van gevonden verschillen op verscheidene -op de organisatie of op de arbeidssituatie betrekking hebbende- items. Deze discrepantiemaat is een kwantitatieve benadering van de mate waarin binnen een bedrijf overeenstemming of verschil bestaat tussen categorieën beoordelaars. Deze maat kan daarmee een uitdrukking zijn

van de kwaliteit van de communicatie, ofschoon daarmee geen informatie over de inhoud van de discrepantie gegeven wordt. Analooq aan de bevindingen van Payne en Mansfield (1973 en Mansfield en Payne, 1977) wordt verondersteld dat deze maat daardoor zelf weer als een organisatiekenmerk kan worden beschouwd. In hoofdstuk 5 zal deze discrepantiemaat gerelateerd worden aan andere kenmerken van de arbeidsorganisatie en arbeidssituatie.

De discrepantie is op drie niveau's gemeten, namelijk:

- de discrepantie tussen de beoordelingen van het management en het hoofd personeelszaken: Dman-pz;
- de discrepantie tussen de beoordelingen van het management en leden van de personeelsvertegenwoordiging: Dman-pv;
- de discrepantie tussen het hoofd personeelszaken en leden van de personeelsvertegenwoordiging: Dpz-pv.

De verschillende vormen van discrepantie vormen een uitdrukking van de verschillen in afstand tussen diegenen, die verantwoordelijk zijn voor het in de organisatie gevoerde beleid, ten aanzien van de productie (management), ten aanzien van personeelszaken en leden van de personeelsvertegenwoordiging. Als zodanig zijn het institutionele afstandsmaten tussen diegenen, die uit hoofde van de beklede functie over een grote mate van beïnvloedingsmogelijkheden of beslissingsmacht beschikken.

#### b. De discrepantie op item-niveau

De inhoud van de discrepantie kan geanalyseerd worden door op itemniveau de beoordelingen van de verschillende beoordelaars met elkaar te vergelijken. Op een dergelijke wijze kan geconstateerd worden ten aanzien van welke kenmerken van de arbeidsorganisatie of arbeidssituatie overeenkomsten en verschillen tussen beoordelaars bestaan. Deze discrepantie-analyses op itemniveau worden in de hoofdstukken 6 en 7 beschreven. Bij die analyses zal vooral ingegaan worden op de inhoudelijke aspecten van de verschillen tussen beoordelaars.

### 3.4. Theoretische oorzaken voor discrepantie

Beoordelingen van situaties en organisatieaspecten door een individu, zijn producten van onderling overleg en afstemming, die zowel de objectieve feiten, als de invloed van anderen weergeven en een effect zijn van de subjectieve kenmerken en vermogens van het betreffende individu (vergelijk Backman, 1982; Bremer, 1983). De invloed van het werk en de werksituatie op de ontwikkeling van

een individu wordt wel beroepssocialisatie genoemd (Volpert, 1975). Bij dit fenomeen is de invloed van onder andere de volgende factoren te onderkennen:

- het aanleren van kundigheden en vaardigheden,
- de invloed van technologische en economische ontwikkeling (technologisering, recessies, rationalisering e.d.),
- de specifieke life-events (werkloosheid, ongevallen, werken met bepaalde chefs of collega's e.d.),
- het reilen en zeilen op de arbeidsplaats (arbeidstempo, het appèl op al of niet aanwezige (in)competenties e.d.).

De beroepssocialisatie-these stelt dat verschillen in effecten van beroepssocialisatie tussen personen verklaard kunnen worden door invloeden vanuit de arbeid(-ssituatie). De vorm en inhoud van deze verschillen moeten mede gedeeltelijk verklaard worden vanuit de persoonlijkheidsstructuur, ofschoon deze laatste ook weer beïnvloed wordt door de arbeidssituatie zelf. Er is dus sprake van een reciproke interactie tussen de persoon en zijn werkomgeving (Frese, 1982).

In veel arbeidssituaties zullen, althans ten dele, de ervaringen met de arbeidsorganisatie van werknemers op eenzelfde hiërarchische niveau sterk met elkaar overeen komen. Eenzelfde soort ervaring kan leiden tot een min of meer gelijkvormig systeem van normen en waarden, zoals dat door en binnen de arbeidssituatie gestalte krijgt (Volpert, 1975).

Vanuit dit concept van beroepssocialisatie is het begrijpelijk dat Popitz e.a. (1957), Goldthorpe e.a. (1968a, 1968b, 1969) tot de bevinding komen dat handarbeiders andere waarden en normenpatronen vertonen dan kantoorarbeiders of dat deze juist naar elkaar toegroeien (voor een overzicht van dergelijke bevindingen zie: van Beek, 1973 en Nijhuis, 1975).

Onvoldoende verklaren deze theorieën welke implicaties verschillen in arbeidssituaties hebben op verschillen in het denken over de eigen arbeidsorganisatie. Eventuele discrepanties tussen beoordelaars kunnen immers tenminste een drietal verschillende bronnen hebben, namelijk:

- a. verschil in referentiekader,
- b. beperktheid van de interne communicatie- en informatiestructuur,
- c. systematische vertekening.

#### **ad a. Verschil in referentiekader**

Versillen in sociaal-culturele omgeving, in cultuurpatroon, in verwachtingen over wat in een soortgelijke organisatie gebruike-

lijk is, in individuele opvattingen en attitudes beïnvloeden het oordeel over bepaalde aspecten van de werkorganisatie (Williams, 1966; Inkless, 1971; Argyris, 1973; Schein, 1975 e.a.).

De optiek waarmee door de beoordelaars naar de werkorganisatie gekeken kan worden is zeer divers. In hun beoordeling kunnen verschillende referenties gehanteerd worden:

- een beoordeling kan gegeven worden in **vergelijking met de arbeidssituatie bij andere, soortgelijke bedrijven.**
- een beoordeling kan gegeven worden in **vergelijking met de meest optimale arbeidssituatie.**
- een beoordeling kan gegeven worden **vanuit de eigen positie en activiteiten** van een beoordelaar in het bedrijf en ten dienste van deze eigen activiteiten en positie. Voor de werkgever wordt de optiek bepaald door de noodzaak van een zo optimaal mogelijk functionerende organisatie. Ten aanzien van de vragen naar specifieke organisatiekenmerken kan dit betekenen dat een verdedigende houding wordt aangenomen, zodat de organisatie en het organisatiebeleid zo positief mogelijk wordt beschreven. Voor de werknemersvertegenwoordiging kan het juist een mogelijkheid zijn om zichzelf te profileren en zodoende een aanleiding vormen om de geconstateerde zwakke punten, feilen in het systeem, (meer) te benadrukken.
- een beoordeling kan gegeven worden met het oog op de, door de beoordelaar, gepercipieerde **verwachtingen** van de interviewer. De personeelsvertegenwoordiging kan bijvoorbeeld negatievere beoordelingen geven, omdat gedacht wordt, dat de interviewer dat van hem verwacht.
- een beoordeling kan gegeven worden als **evaluatie** van het eigen functioneren. Met name vragen naar concreet gevoerd beleid kunnen leiden tot defensiemechanismen bij de groep, die zich verantwoordelijk voelt voor dat beleid. Beleidsintenties, al of niet formeel geformuleerd, worden geacht het beleid te zijn, ofschoon dit (nog) niet altijd het geval behoeft te zijn.
- tenslotte zullen de objectief bestaande **verschillen in macht** binnen de organisatie eveneens leiden tot verschillende uitgangspunten en interpretaties (Bacharach en Lawler, 1980). Uit deze verschillende referentiekaders blijkt des te meer dat verschillen in beoordelingen niet uitsluitend 'subjectief' van aard behoeven te zijn, maar eveneens een objectieve weergave kunnen vormen van verschillen in de eigen positie in de arbeidsorganisatie.

**ad b. Beperktheid van de interne communicatie- en informatie-structuur**

Elke grotere organisatie of elk sociaal systeem impliceert een beperking van het totale aantal aan communicatiemogelijkheden. Zonder het aanbrengen van de nodige communicatiekanalen en patronen is er eventueel wel veel overdracht van woorden maar daarmee nog niet van betekenis. Het aanbrengen van dergelijke communicatiekanalen en patronen houdt overigens toch nog de beperking in dat bepaalde informatie wel wordt doorgegeven en andere niet. De volgende problemen kunnen daarbij geconstateerd worden:

- Het optreden van **breuken en/of vernauwingen in het communicatiepatroon**. De mate waarin men is ingelicht over wat er zich binnen de werkorganisatie afspeelt is veelal beperkt. Bekende communicatiestoornissen zijn: het middenkader geeft bepaalde berichten niet door; het hogere management sluit zijn oren voor klachten op lagere niveau's; op de laagste niveau's wordt informatie van bovenaf genegeerd of naar boventoe niet gegeven.
- **Eenzelfde begrip kan op meerdere verschillende wijzen gebruikt worden** of verschillende begrippen kunnen eenzelfde betekenis hebben.
- Er bestaan **verschillen tussen de formele en informele arbeidsorganisatie**. Het werkelijk gedrag van individuen of groeperingen wijkt af van de voorgeschreven activiteiten. Vaak is dit positief en komt het slechts dan aan het daglicht als er storingen optreden in het productieproces, onvoldoende productie in kwantiteit of kwaliteit wordt afgeleverd en dergelijke.
- Een vierde probleem is dat in een arbeidsorganisatie **niet op gelijke wijze met dezelfde organisatieregels en -normen gewerkt wordt**. Invoering van werkoverleg kan binnen het gehele bedrijf opgezet zijn, maar kan na een periode waarin het gefunctioneerd heeft binnen de ene afdeling springlevend zijn en binnen een andere afdeling niet. Maar ook de wijze waarop aan de regels en normen uitvoering wordt gegeven kan verschillend zijn.

**ad c. Systematische vertekening**

Analoog aan het onder twee genoemde probleem dat dezelfde begrippen verschillende betekenis hebben, kan het ook zijn dat de gebruikte vragenlijsten in hun formulering van vragen ten aanzien van verschillende organisatiekenmerken onvoldoende helder waren. Bij de analyses zal dus eveneens gekeken moeten worden naar de convergente validiteit van het gebruikte begrippenapparaat. Bij een onvoldoende convergente validiteit kan discrepantie ontstaan

op basis van statistische ruis.

Deze ruis kan ook ontstaan door systematische bias van de onderzoekers (interviewee-effect), evenals door bias in de gevolgde meetprocedures, het halo-effect (Kerlinger, 1973; Holzbach, 1978; Drenth, 1980, Landy e.a., 1982; Nathan en Lord, 1983; Schwab en Wichern, 1983). Het interviewee-effect is getracht te controleren door te voorkomen dat één enkele interviewer alle interviews bij één groep van beoordelaars deed (zie: 2.2.4.). Het halo-effect, dat vooral geconstateerd wordt bij personeelsbeoordelingen, ontstaat wanneer een geïnterviewde niet differentieert tussen verschillende dimensies of indicatoren, met andere woorden: wanneer deze vanuit een globaal, overall-oordeel een positieve of negatieve beoordeling geeft van de verschillende dimensies of indicatoren.

Cooper (1981) geeft een overzicht van de pogingen om het halo-effect te controleren. De auteur stelt dat alle pogingen slechts ten dele succesvol zijn geweest. Bovendien blijkt een reductie van het halo-effect samen te gaan met een verminderde nauwkeurigheid van de metingen. Het is namelijk mogelijk dat een onderliggende set relaties met een algemeen effect eveneens verdwijnt (Landy e.a., 1982). Een dergelijke algehele effectiviteitsfactor, die de taakuitvoering beschrijft of een algemene factor, die de arbeidsomstandigheden weergeeft, hoeft geen foutfactor te zijn. Zo stelt Hulin (1982) dat een algehele taakuitvoeringsfactor gepostuleerd zou kunnen worden welke bepaald wordt door menselijke capaciteiten en beperkingen (vergelijk ook Murphy, 1982). Sommige onderzoekers spreken dan ook van twee soorten halo-effecten: een valide en een invalide halo-effect (Cooper, 1981; Bartlett, 1983). Bij de beoordeling van organisatiekenmerken lijkt een vorm van systematische vertekening mogelijk die lijkt op dit halo-effect. Beoordelingen kunnen verschillen, doordat bij de betreffende beoordelaars verschillende (positieve of negatieve) algemene beoordelingen van organisatieaspecten bestaan. Dit kan veroorzaakt worden door een verschil in normen en waarden (zie: ad 1), maar kan ook ontstaan vanuit een al dan niet verdedigende optiek. In dit laatste geval zullen de scores ten aanzien van de verschillende items systematisch van elkaar moeten verschillen. Bij de analyses in de hoofdstukken 5 t/m 7 zal echter uitsluitend de concepten systematische vertekening of bias gehanteerd worden, omdat het 'halo-effect' een typerende meetfout is voor personeelsbeoordelingen.

Na deze korte beschrijving van een aantal mogelijke oorzaken van discrepanties in beoordelingen zal allereerst aangegeven dienen

te worden ten aanzien van welke variabelen meerdere beoordelingen aanwezig zijn en hoe daaruit resulterende discrepanties zullen worden geanalyseerd.

### 3.5. De discrepantievariabelen

De vragen, die eensluidend aan verschillende informanten gesteld zijn, hebben vooral betrekking op:

- de mate waarin werknemers hinder ondervinden van verschillende arbeidsomstandigheden,
- de aanwezigheid van werkoverleg,
- de aanwezigheid van een beoordelingssysteem,
- karakteristieken van het personeelsbeleid.

Deze vragen hebben in het algemeen geen betrekking op het oordeel van de betreffende informant over het functioneren van het beoordelingssysteem, de tevredenheid over de werksituatie, maar zij proberen in te gaan op een aantal objectief vaststelbare organisatiekenmerken. Vandaar dat een aantal vragen naar de meningen van de verschillende beoordelaarscategorieën over bepaalde aspecten van het gevoerde beleid niet in de berekening van deze discrepantievariabelen zijn opgenomen. Een groot aantal vragen heeft betrekking op de mate waarin werknemers hinder ondervinden van bepaalde arbeidsomstandigheden en arbeidssituaties. Ook in dit geval is geprobeerd om zoveel mogelijk afstand te nemen van de eventuele directe eigen ervaring en is getracht deze hinder te objectiveren.

De items, zoals weergegeven in onderstaand overzicht, hebben allen een bijdrage geleverd aan de samenstelling van de overall-discrepantiemaat van de arbeidsorganisatie (zie: 3.7.). Een aantal kernvragen (specifieke organisatiekenmerken) wordt daarnaast afzonderlijk geanalyseerd ten aanzien van de convergente validiteit en de mate van verschil en overeenkomst tussen beoordelaars (volgens de methode beschreven in 3.6. (zie: hoofdstuk 6 en 7)).

Bij elk van de categorie beoordelaars is een uitvoerige, per categorie grotendeels verschillende, vragenlijst afgenomen (per vragenlijst ruim 100 items).

De volgende groepen van vragen zijn gesteld aan de drie verschillende informanten.



- \* **Aan elk van de beoordelaars zijn vragen gesteld over de arbeidsomstandigheden (23 items):** "Welk deel van het direct uitvoerend personeel heeft hinder van specifieke, mogelijk gezondheidsbedreigende omstandigheden (dan volgen een 23-tal items: trilling, ongevallenrisico, koude/warmte, temperatuurwisselingen, stof, lawaai, vuil, vocht/tocht, stank, gas/damp, straling, onbekende stoffen, lichamelijk zwaar werk, slechte lichaamshouding, geestelijk zwaar werk, ploegendienst, weinig vrijheid om het werk zelf in te delen, te hoog arbeidstempo, eentonig werk, arbeidsplaats-onzekerheid, werksfeer, giftige stoffen en onduidelijke taakinhoud.

De beoordelaar kon antwoorden middels een 5-puntsschaal, variërend van niemand (= 1) tot iedereen (= 5).

Naast de vragen over de arbeidsomstandigheden, die aan alle beoordelaars zijn voorgelegd, zijn de volgende vragen aan slechts twee van de drie beoordelaars gesteld:

- \* **Aan de hoofden van de productie en personeelszaken (inclusief met de arbeidsomstandighedenitems, in totaal 24 items):**

1. Zijn er meetsystemen in de organisatie om eventueel gezondheidsbedreigende factoren op te sporen (1 item).

- \* **Aan de personeelsvertegenwoordiging en het hoofd van de productie gestelde vragen (in totaal 35 items):**

1. Is er in het bedrijf in de periode 1977-1980 sprake geweest van (5 items):
  - werktijdverkorting,
  - natuurlijke afvloeiing,
  - reorganisatie,
  - ontslagen,
  - tijdelijk werken in ploegendienst?
2. Hebben veranderingen in taken zoals die in het bedrijf plaats gevonden hebben geleid tot (3 items):
  - verhoging arbeidstempo,
  - functieverruiming,
  - functieverenging?
3. Hebben zich in deze vestiging ontwikkelingen voorgedaan op het gebied van (3 items):
  - mechanisering,
  - automatisering,
  - productontwikkeling?

4. Zijn er in de organisatie meetsystemen om eventueel gezondheidsbedreigende factoren op te sporen (1 item)?
- \* Aan de personeelsvertegenwoordiging en het hoofd personeelszaken (49 items):
  1. Beoordelingssysteem (5 items):
    - de aanwezigheid van een beoordelingssysteem in de arbeidsorganisatie,
    - op welke wijze vindt dat plaats,
    - met welk doel,
    - voor welk deel van het personeel,
    - wordt daarbij rekening gehouden met ziekteverzuim van de werknemer ?
  2. De personeelsbezetting (10 items):
    - de personeelssituatie in 1977 (te krap, voldoende of te ruim),
    - hoe was dat in 1980,
    - zijn er onvervulbare vacatures,
    - in welke mate wordt in deze vestiging verplicht overgewerkt,
    - in welke mate wordt in deze vestiging vrijwillig overgewerkt,
    - in welke mate wordt in deze vestiging regulier werk uitbesteed,
    - in welke mate worden in deze vestiging orders geannuleerd of afgewezen,
    - in welke mate ontstaan er in deze vestiging wachttijden of worden levertijden langer,
    - in welke mate wordt er in deze vestiging gewerkt met inleenkrachten, koppelbazen e.d.,
    - in welke mate wordt in deze vestiging gewerkt met werknemers op tijdelijk contract/TAP-pers?
  3. Werkoverleg (6 items):
    - de aanwezigheid van werkoverleg in de arbeidsorganisatie,
    - met vaste agenda,
    - schriftelijke verslaglegging,
    - hoe functioneert het werkoverleg in vergelijking met 1977,
    - wordt er bij het werkoverleg ook over ziekteverzuim gesproken,
    - functioneert het werkoverleg naar uw mening goed?
  4. Zijn er in de organisatie meetsystemen om eventuele gezondheidsbedreigende factoren op te sporen (5 items):
    - de aanwezigheid van dergelijke systemen in de arbeidsorganisatie,
    - op het terrein van temperatuur,

- op het terrein van stof/lawaai,
- op het terrein van ongevallen,
- lichamelijk of mentaal zwaar werk?

### 3.6. De analyse van de discrepantievariabelen

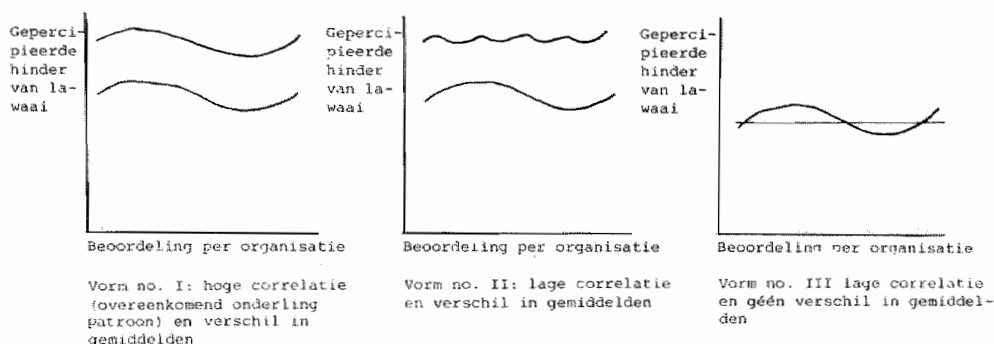
Bij de analyse van de discrepantievariabelen kunnen verschillende vormen van discrepantie onderscheiden worden.

- a. Op de eerste plaats is een vorm van discrepantie mogelijk, waarbij tussen de informanten absolute verschillen in scores blijken te bestaan, evenwel zonder dat het onderlinge patroon van deze verschillen over de organisatie heen blijkt te verschillen. Statistisch vindt dit zijn weerslag in een hoge correlatie en significante verschillen tussen de gemiddelden. Een dergelijk effect kan zowel veroorzaakt worden door systematische vertekening (bias), als door het feit dat de informanten een verschillende referentie als vergelijkingspunt hanteren. Zo kan ten aanzien van de arbeidsomstandigheden het management de omstandigheden in de eigen bedrijfstak als referentiepunt nemen, terwijl de werknemers in de directe productie de arbeidsomstandigheden van de werknemers op kantoor als referentiepunt beschouwen. Dit kan leiden tot zeer verschillende oordelen, die echter over de organisaties heen wel eenzelfde patroon opleveren.
- b. Op de tweede plaats is een discrepantie mogelijk waarbij sprake is van een lage correlatie, dat wil zeggen: er is geen overeenkomst in het beoordelingspatroon tussen de informanten, gepaard gaande met een significant verschil tussen gemiddelden. Dit impliceert dat er een verschil in beoordeling is, bijvoorbeeld naar de mate waarin werkoverleg is doorgevoerd. Dat deze verschillen niet systematisch zijn wil zeggen dat er niet zozeer sprake is van een vorm van bias, doch dat er binnen de arbeidsorganisatie verschillen bestaan over de mate waarin in casu werkoverleg is doorgevoerd. Deze discrepanties betreffen dan verschillen die hun oorzaak vinden in de interne organisatie en die niet over de bedrijven heen met elkaar corresponderen. Maar ook kan een dergelijke discrepantie verklaard worden vanuit een gebrekkige convergente validiteit of door de aanwezigheid van verschillen tussen organisaties ten aanzien van de kennis over de eigen arbeidsorganisatie.
- c. Dit geldt eveneens voor de derde vorm van discrepantie, te weten een lage correlatie en geen verschil tussen gemiddelden.

Dit duidt op een relatief hoge overeenstemming is ten aanzien van de mate waarin een bepaalde situatie zich in de organisatie voordoet, zonder dat er van een systematisch patroon sprake is. Ook hier lijkt gebrek aan informatie binnen de arbeidsorganisatie over kenmerken van deze arbeidsorganisatie de meest waarschijnlijke bron.

Ter verduidelijking van deze verschillende vormen van discrepantie zal in figuur 3 geprobeerd worden deze verschillende mogelijkheden grafisch weer te geven.

figuur 3. Vormen van discrepantie tussen beoordelaars.



In deze benadering kunnen voor dit onderzoek twee belangrijke aspecten onderscheiden worden:

- door middel van de verschillende metingen kan geanalyseerd worden of er sprake is van een overall-discrepantiemaat per organisatie, met andere woorden of de mate van discrepantie een organisatiekenmerk is (hoofdstuk 5),
- door de scores van de verschillende raters op de afzonderlijke items te vergelijken kan onder meer ontdekt worden welke organisatie-aspecten het meest gevoelig zijn voor discrepantie en in welke mate deze discrepantie resulteert uit een gebrekkige consensus tussen de beoordelaars over de gebruikte begrippen (hoofdstuk 6 en 7).

Voor het eerstgenoemde aspect zijn, conform aan wat beschreven is in 2.3., per organisatie een drietal discrepantiematen berekend, te weten:

- de discrepantie tussen de beoordelingen van het management en die van het hoofd personeelszaken: de Dman-pz;
- de discrepantie tussen de beoordelingen van het management en die van leden van de personeelsvertegenwoordiging: de Dman-pv;
- de discrepantie tussen de beoordelingen van het hoofd personeelszaken en die van een aantal leden van de personeelsvertegenwoordiging: de Dpz-pv.

In de volgende paragraaf (3.7.) wordt de berekeningswijzen van deze discrepantiematen beschreven.

Ten behoeve van het tweede aspect, de vergelijking per item, wordt een analysetechniek gehanteerd, die voor het eerst beschreven is door Campbell en Fiske (1959): een analyse met behulp van de Multitrait-Multimethod Matrix (MTMM-matrix).

De laatste paragraaf (3.8.) van dit hoofdstuk bevat een beschrijving van deze techniek.

### 3.7. De discrepantiemaat

De mate waarin overall-discrepantie tussen de personeelsvertegenwoordiging, de afdeling personeelszaken en het management in een arbeidsorganisatie voorkomt heeft, als organisatiekenmerk, zijn oorzaak of oorzaken binnen de arbeidsorganisatie.

De berekening van deze discrepantievariabele per organisatie is gebeurd in een drietal stappen; deze stappen zullen bij wijze van voorbeeld worden gevolgd aan de hand van de berekening van de Dman-pv (de discrepantie tussen de beoordeling van het management en die van de leden van de personeelsvertegenwoordiging).

De Dman-pv is berekend over 35 items:

1. Elke itemwaarde, gegeven op basis van de beoordeling van de personeelsvertegenwoordiging, is afgetrokken van de waarde op datzelfde item verkregen op basis van de beoordeling van het management.

Door de discrepantie per item te kwadrateren wordt voorkomen dat positieve en negatieve scores tegen elkaar wegvallen en weegt een grotere discrepantie duidelijk zwaarder dan een kleine discrepantie.

$$D_n = (I_{\text{man}_n} - I_{\text{pv}_n})^2$$

$N=1-35$  (aantal items, die zowel gesteld zijn aan management als aan de personeelsvertegenwoordiging),  
 $I_{\text{man}_n}$  = N-item, gescoord door het management.  
 $I_{\text{pv}_n}$  = N-item, gescoord door de personeelsvertegenwoordiging.

2. Vervolgens zijn deze D-waarden onderling gestandariseerd. Bepaalde items (bijvoorbeeld die gescoord op een 5-punts-schaal) boden meer mogelijkheid tot discrepantie dan andere items (bijvoorbeeld die gescoord op een drie-punts schaal).

$$GD_n = \frac{MD_n - D_n}{SDD_n}$$

$GD_n$  : gestandariseerde D op  $N^e$ -item

$MD_n$  : gemiddelde waarde D op  $N^e$ -item

$SDD_n$  : standaard deviatie D op  $N^e$ -item

Bij deze berekening is opnieuw gezorgd voor de gelijke richting van de discrepantiewaarden; dit is gebeurd door bij de GD een waarde van 100 op te tellen.

3. Tenslotte is per arbeidsorganisatie het gemiddelde berekend van de gestandariseerde discrepanties per item.

$$D_{\text{man-pv}} = \frac{\sum_{1}^{35} (GD_n + 100)}{35}$$

$N=1-35$

Door de berekening, zoals deze in stap 2 heeft plaats gevonden, zullen de uiteindelijke waarden van de discrepantievariabelen variëren rond de 100.

Deze discrepantievariabelen zullen vervolgens gerelateerd worden aan een aantal theoretisch belangrijke organisatievariabelen, die in hoofdstuk 4 beschreven zullen worden. In dat hoofdstuk zullen ook op basis van die organisatiekenmerken en op basis van de in dit hoofdstuk geformuleerde veronderstellingen weergegeven worden over de samenhang tussen die organisatiekenmerken en de discrepantievariabelen. De analyse van deze discrepantievariabelen als afhankelijke variabelen zal vervolgens in hoofdstuk 5 beschreven worden.

### 3.8. De Multitrait-Multimethod Matrix

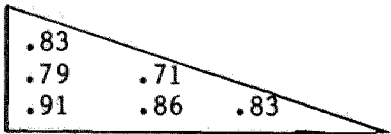
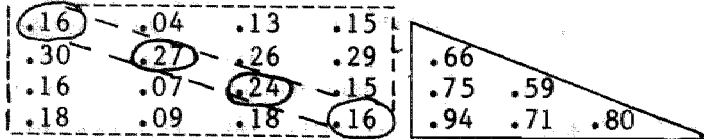
Zowel om de validiteit van de gebruikte concepten te analyseren als om te analyseren in welke mate eventuele response-sets in het materiaal aanwezig zijn, is de Multitrait-Multimethod Matrix (MTMM-matrix) een goed hulpmiddel.

Het principe van de MTMM-matrix is een vergelijking van de correlaties over de gemeten traits, indicatoren e.d. tussen en binnen observatoren, in dit geval beoordelaars. Zij is voor het eerst beschreven door Campbell en Fiske (1959). Ander onderzoek waarbij gebruik is gemaakt van de MTMM-matrix is Alderfer (1967), Lawler III (1967), Boruch e.a. (1970), Kavanagh e.a. (1971), Pennings (1973), Borman (1974), Heneman (1974), Hunter en Schmidt (1978), Holzbach (1978) en Johnson e.a. (1982).

Aan de hand van een voorbeeld zullen wij de te volgen methode beschrijven met gebruik van een tabel uit het artikel van Lawler III (1967) gegeven is.

Tabel 3.1.

Criteriumcorrelaties bij Tucker, Cline en Schmitt (1967) (geciteerd in: Lawler, 1967).

Observatoren	Rating door superieur				Rating door peers				
	Traits	A1	B1	C1	D1	A2	B2	C2	D2
Rating door superieur	A1								
	B1								
	C1								
	D1								
Rating door peers	A2								
	B2								
	C2								
	D2								

Bovenstaande tabel 3.1. betreft drie verschillende vormen van correlaties:

1. Over dezelfde trait, bij verschillende observatoren (de omcirkelde correlaties),
2. Over verschillende traits binnen een observator (binnen de driehoeken gevormd door de ononderbroken lijnen),
3. Over verschillende traits én tussen de observatoren (binnen de driehoeken gevormd door de onderbroken lijnen).

Volgens Campbell en Fiske (1959) is er sprake van convergente validiteit wanneer de correlaties over dezelfde traits, tussen observatoren, significant verschillen van 0 (in ons voorbeeld groep 1).

Wil er sprake zijn van discriminante validiteit dan moet aan de volgende twee voorwaarden voldaan worden:

- a. de correlaties ,onder 1 genoemd, moeten groter zijn dan de correlaties tussen die trait en de andere traits, zowel binnen als tussen observatoren (bovengenoemd onder 2 en 3),
- b. het patroon van interrelaties tussen de observatoren moet gelijk zijn aan dat patroon binnen een observator.

In de geciteerde voorbeeldtabel wordt noch voldaan aan de eisen voor convergente validiteit, noch aan de eisen voor discriminante validiteit. Wel zijn duidelijk de hoge intercorrelaties binnen een observator te constateren, volgens de auteurs duidend op een halo-effect.

De winst van deze benadering is het inzicht in het gegeven dat twee groepen over dezelfde aspecten een geheel ander oordeel hebben.

Omdat een MTMM-matrix, zeker als deze betrekking heeft op een groot aantal correlaties zeer bewerkelijk en weinig inzichtelijk is, stelt Kavanagh e.a. (1971) dat, bij de interpretatie van een MTMM-matrix, naast de techniek van Campell en Fiske eveneens een variantie-analyse is aangewezen.

Bij de analyse van deze correlatie-matrix mag niet uit het oog verloren worden, dat ook een dergelijke analyse niet uitputtend is. Een hoge correlatie kan -zoals eerder gesteld- goed samengaan met een verschil in opvatting over de mate waarin iets voorkomt. Dit laatste is met name belangrijk indien aan dergelijke correlaties beleidsactiviteiten worden ontleend, aangezien niet zonder meer inzicht is gegarandeerd of bepaalde arbeidsomstandigheden meer hinderen dan verondersteld wordt, dan wel of dat het beoordelingssysteem in de praktijk niet of anders wordt gehanteerd dan bekend is.



In dit hoofdstuk zijn de twee verschillende vormen van discrepantie, als algeheel organisatiekenmerk en als verschil in beoordeling per item, beschreven. Tevens zijn mogelijke oorzaken voor beide vormen van discrepantie aangegeven evenals de manier, waarop deze discrepanties geanalyseerd zullen gaan worden. In de volgende hoofdstukken zal aangegeven worden hoe de veronderstelde samenhang is tussen de algehele discrepantie in een organisatie en andere organisatiekenmerken (hoofdstuk 4), gevolgd door een statistische analyse van deze samenhang (hoofdstuk 5). In de hoofdstukken 6 en 7 zullen tenslotte de discrepanties per item geanalyseerd worden.

## HOOFDSTUK 4. ORGANISATIEKENMERKEN EN DE DISCREPANTIEVARIABLEN: Beschrijving van de variabelen en de veronderstellingen.

### 4.1. Inleiding

De in hoofdstuk 2 beschreven interviews zijn verricht met behulp van voorgestructureerde vragenlijsten. Deze interviews leverden een groot informatiebestand op. Elk interview bestond uit een honderdtal vragen. In 'Werk en Ziekte' (Nijhuis en Soeters, 1982) zijn op basis van deze vragenlijsten een 34-tal variabelen gederiveerd ter operationalisering van evenzovele specifieke organisatiekenmerken. Als zodanig vormen zij een conglomeraat van zeer diverse organisatiekenmerken, zoals het gevoerde personeelsbeleid in de organisatie, de hiërarchie in de organisatie, de leeftijdsopbouw, de arbeidsomstandigheden, enz. De keuze en de constructie van de variabelen heeft plaatsgevonden op basis van eerder onderzoek naar de relatie tussen ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid enerzijds en organisatiekenmerken anderzijds. Dit heeft ertoe geleid dat de 34 geconstrueerde variabelen bestaan uit de belangrijkste, in de literatuur genoemde, organisatiekenmerken. Deze variabelen zijn soms anders benoemd en veelal anders gemeten dan in de bestaande literatuur. Nadat op theoretische gronden de variabelen benoemd waren, zijn deze door middel van de items van de vragenlijsten verder ingevuld en vormgegeven. Het aantal items per variabele viel wisselend uit variërend van 1 (bijvoorbeeld betreffende de variabele: sector, waartoe de arbeidsorganisatie behoort) tot 15 (bijvoorbeeld de variabele: voorkomen van materieel bezwarende arbeidsomstandigheden). De volgende stap bij de constructie van de variabelen is geweest of deze theoretische indeling op face-value ook statistisch houdbaar bleek te zijn. Daartoe is over de variabelen, die uit meerdere items bestonden, de betrouwbaarheidscoëfficiënt berekend (met behulp van het SPSS-program, zie daarvoor Hull en Nie, 1979).

Op basis van de 34 variabelen, die op deze manier geconstrueerd zijn (bijlage 3), zijn ten behoeve van de statistische discrepantie-analyse een aantal variabelen geselecteerd, die, althans theoretisch, relevantie hebben voor de analyse van de discrepantievariabelen, met andere woorden in principe kunnen bijdragen tot beantwoording van vragen naar de oorzaken van discrepanties in arbeidsorganisaties. Deze variabelen zijn voorzover mogelijk, berekend voor die groep van het personeel (direct-uitvoerend,

mannelijk personeel) waarover ook de discrepantievariabelen en de verzuimgegevens (zie hoofdstuk 5) berekend zijn. De onderlinge correlaties tussen deze variabelen zijn weergegeven in bijlage 4. In paragraaf 4.2. wordt een verantwoording van de keuze van de organisatievariabelen gegeven.

Vervolgens zal in paragraaf 4.3. een korte beschrijving gegeven worden van de 15 geselecteerde organisatievariabelen (voor een uitvoerige beschrijving zie: Nijhuis en Soeters, 1982).

In paragraaf 4.4. van dit hoofdstuk zullen tenslotte de hypothesen geformuleerd worden ten aanzien van de relaties tussen de discrepantievariabelen en de organisatievariabelen.

#### 4.2. Verantwoording van de keuze der variabelen

Met de keuze van de variabelen is een zo breed mogelijk scala van kenmerken van de organisatie en van het personeelsbestand beoogd (zie tabel 4.1).

Ter typering van algemene organisatiekenmerken zijn daartoe de volgende variabelen geselecteerd:

1. de aard van het arbeidsproces,
2. de organisatieomvang,
3. de autonomie in de bedrijfsvoering,
4. de hiërarchie in de organisatie.

Daarnaast zijn variabelen gekozen, die bepalend zijn voor de plaats van en de relatie tussen de verschillende beoordelaars in de organisatie.

Als variabelen, die inzicht geven in de aard van het personeelsbestand:

5. het percentage 55-64 jarige werknemers,
6. de mate waarin het personeel afkomstig is uit meer of minder verstedelijkte gebieden.
7. de werkgelegenheidssituatie.

Eveneens worden organisaties gekenmerkt door:

8. de aanwezigheid van de afdeling personeelszaken en de aanwezigheid van interne overlegstructuren, gemeten middels:
9. de organisatie van de personeelsvertegenwoordiging en
10. het functioneren van het werkoverleg.

Bovendien zijn een aantal variabelen geselecteerd ter typering van de technologische ontwikkeling binnen de organisatie:

11. voorkomen van werkstructurering en
12. verandering in taken.

Ter typering van het personeelsbeleid van de organisatie is gekozen voor:

13. verzekeringswijze van de organisatie tegen kosten veroorzaakt door ziekteverzuim,
14. de mate van verstoring van het productieproces ten gevolge van ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid,
15. de mate van beleid gericht op aanpassing van werkzaamheden aan ziekte of handicap van de werknemers.

Bovendien zijn de variabelen 'hinder van materiële arbeidsomstandigheden' (16A) en 'hinder van immateriële arbeidsomstandigheden' (16B) toegevoegd, daar deze waar nodig (zie: 5.1.3.) in de analyses worden betrokken.

Een aantal variabelen zijn specifiek geconstrueerd voor de personeelscategorie ten aanzien waarvan de analyses zijn uitgevoerd, namelijk voor het direct-uitvoerend, mannelijk personeel. Dit is gebeurd voor de variabelen 5, 6, 7, 10, 11, 13, 14, 16A en 16B.

Deze variabelen zijn geselecteerd omdat zij een neerslag vormen van de algemene aspecten van de organisatie. De variabelen die niet in een analyse zijn meegenomen, zijn veelal de variabelen die aan de hier geselecteerde variabelen iets toevoegen, of daaraan sterk gerelateerd zijn, bijvoorbeeld:

- beleid gericht op opleiding en omscholing en een belonings- en beoordelingsbeleid geven informatie over de aard van het personeelsbeleid,
- gemiddelde leeftijd en dienstdtijd zijn gerelateerd aan percentage 55-64 jaren,
- sector en opleidingsniveau zijn gerelateerd aan de aard van het productiesysteem.

In tabel 4.1. zijn de statistische kenmerken van de geselecteerde variabelen weergegeven (voor een meer uitvoerige beschrijving zie: Nijhuis en Soeters, 1982).

Tabel 4.1. Overzicht van enkele statistische kenmerken van de onafhankelijke variabelen ten aanzien van de discrepantie-analyses.

Variabele	Richting (hoog is.)	$\alpha$ 2)	Empirische breedte	Gemiddelde	Standaard- deviatie
1. Aard van het arbeidsproces	meer dienstverlenend; minder mens en productie achtting	----	1.0 - 5.0	3.4	1.7
2. Omvang van de organisatie	meer personeelsleden	----	43 - 1012	2.83	2.42
3. Autonomie in de bedrijfsvoering	hogere mate van autonomie	0.43	3 - 7	4.9	1.2
4. Hiërarchie 1)	plattere organisatiestructuur	----	6 - 60	20.9	13.2
5. Percentage 55-64 jarigen (direct-uitvoerende mannelijk personeel)	hoger percentage	----	0.01- 0.24	0.05	0.05
6. Verstedelijking (woonplaats direct uitvoerend mannelijk personeel)	personeel meer afkomstig uit verstedelijkte gebieden	----	1.7 - 2.9	2.5	0.3
7. Werkzekerheid in de arbeidsorganisatie (direct-uitvoerende mannelijk personeel)	betere werkgelegenheidsvooruitzichten	0.74	15 - 40	32.9	5.1
8. Organisatie van de afdeling personeelszaken	meer ontwikkeld	0.51	5 - 15	9.8	2.7
9. Organisatie van de personeelsvertegenwoordiging	meer gestructureerd	0.91	6 - 15	11.0	2.2
10. Functioneren werkoverleg (direct-uitvoerende mannelijk personeel)	meer gestructureerd	0.70	7 - 96	63.1	28.8
11. Werkstructurering (direct-uitvoerende mannelijk personeel)	meer vormen van werkstructurering	0.70	1 - 26	16.2	6.7

Vervolg tabel 4.1.

12. Verandering in taken (direct-uitvoerend mannelijk personeel)	meer verandering	0.74	5 - 37	28.1	6.0
13. Verzekeringswijze van de organisatie	laag financieel 'risico voor de organisatie'	----	15 - 40	2.9	0.9
14. Verstoring t.g.v. ziekte-verzuim en arbeidsongeschiktheid (direct-uitvoerend mannelijk personeel)	meer verstoring	0.81	9 - 53	34.5	7.9
15. Aanpassingsbeleid	meer verzoeken aangepaste arbeid gehonoreerd	----	0 - 10	5.7	3.5
16A.Hinder van materiële arbeidsomstandigheden	meer hinder	0.90	16 - 47	32.8	8.1
16B.Hinder van immateriële arbeidsomstandigheden	meer hinder	.75	5 - 15	9.8	2.5

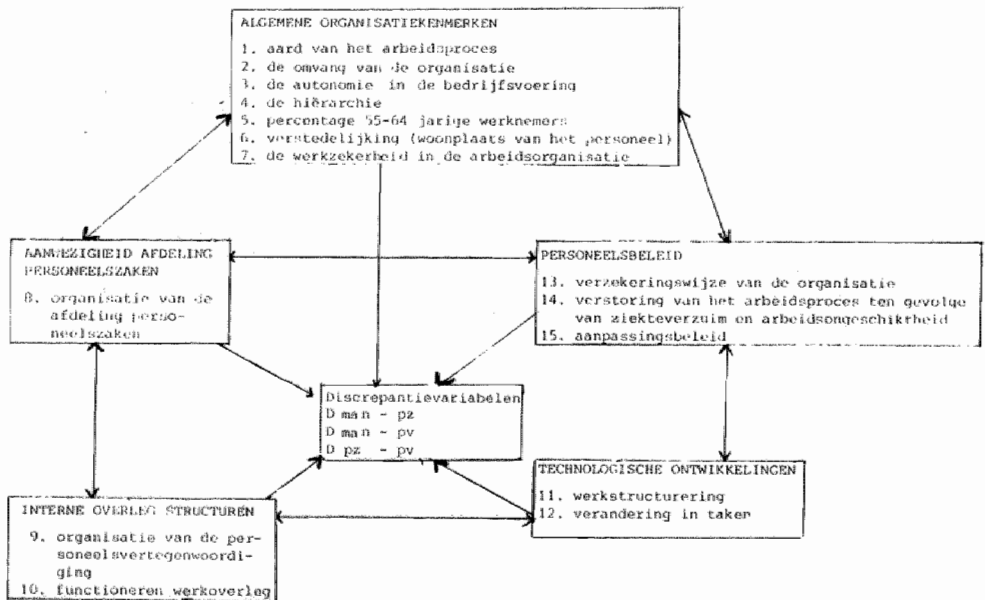
N = 42

1) N = 36

2) N = 51

Zoals uit tabel 4.1. blijkt zijn de betrouwbaarheidscoëfficiënten, waar deze berekend konden worden, in het algemeen goed te noemen. Deze betrouwbaarheidscoëfficiënt is berekend over de 51 organisaties uit het oorspronkelijk onderzoek. Schematisch leveren deze variabelen, ingedeeld naar de eerder genoemde categorieën, het volgende beeld op ten aanzien van de indeling van de variabelen.

**Figuur 4.** Schematische weergave van de organisatievariabelen die van invloed kunnen zijn op de discrepantievariabelen.



Gegeven de randvoorwaarden bepaald door de algemene organisatiekenmerken vormen deze in relatie met de vier overige onderscheiden categorieën (de aanwezigheid van een afdeling personeelszaken, de interne overlegstructuur, het personeelsbeleid en de technologische ontwikkelingen) elkaar beïnvloedende organisatiestructuurkenmerken, die voor een groot deel bepaald worden door randvoorwaarden, zoals deze binnen de organisatie bestaan (organisatiekenmerken). Verondersteld is dat elk van deze vijf categorieën een bijdrage levert aan het voorkomen of ontstaan van de verschillende vormen van discrepantie.

De relatie tussen de arbeidsomstandighedenvariabelen en de discrepantievariabelen zal afzonderlijk worden geanalyseerd.

In de analyse van de discrepantievariabelen zijn de arbeidsomstandighedenvariabelen slechts betrokken, voorzover een relatie tussen discrepantiescores en de arbeidsomstandighedenvariabelen aanwezig is (zie: 5.1.3.). Dit vanwege de kans op contaminatie tussen de arbeidsomstandighedenvariabelen en de discrepantievariabelen, omdat deze laatsten voor een groot deel opgebouwd zijn uit beoordelingen betreffende de arbeidsomstandigheden. Bij de relatie tussen de verzuimindicatoren en de discrepantie zal eveneens het effect van de arbeidsomstandigheden in de beschouwing betrokken worden, vanwege het gebleken verband tussen deze arbeidsomstandigheden en de verzuimindicatoren (Nijhuis en Soeters, 1982).

#### 4.3. Beschrijving van de variabelen

##### **Variabele 1: De aard van het arbeidsproces**

Binnen de aan het onderzoek deelnemende arbeidsorganisaties zijn zeer verschillende vormen van het arbeidsproces te onderscheiden. Naast zeer gespecialiseerde organisaties, die enkel stuks op bestelling produceren (groot metaal) zijn er organisaties, die in seriematige arbeid produceren. Bovendien zijn in het onderzoek eveneens zowel organisaties betrokken, die procesmatig produceren, als organisaties, die vooral dienstverlenend of verzorgend zijn. Deze verschillende bedrijfspvormen zijn opgenomen in een reeks, variërend van massaproductie tot dienstverlenend en verzorgend.



## **Variabele 2: Omvang van de organisatie**

Zoals ook uit tabel 4.1. blijkt, is er in het onderzoeksbestand een nogal forse spreiding in omvang van de organisaties, namelijk van bijna 43 tot meer dan 1012 werknemers.

## **Variabele 3: Autonomie in de bedrijfsvoering**

Bij arbeidsorganisaties zijn verschillende rechtsvormen te onderscheiden. Deze verschillen in rechtsvormen kunnen van invloed zijn op de mate van autonomie in de bedrijfsvoering. De variabele 'autonomie in de bedrijfsvoering' is geconstrueerd met behulp van vragen ten aanzien van de tot stand koming van de vestigingsvorm, de mate van juridische zelfstandigheid in de beleidsvoering en het al of niet een familiebedrijf zijn.

## **Variabele 4: Hiërarchie**

De grootte, aard en autonomie van de organisatie zeggen op zich weinig over de hiërarchische structuurkenmerken. Er zijn grote organisaties met weinig hiërarchische niveau's en derhalve grote afdelingen of werkgroepen en kleinere organisaties met veel niveau's. De wijze waarop de organisatie gestructureerd is, heeft zijn invloed op het functioneren van de personeelsleden; vandaar dat de organisaties gevraagd is om informatie te geven over hun organisatieopbouw. Op basis van deze gegevens is de hiërarchisering van de arbeidsorganisatie berekend met behulp van een door Philipsen (1969a) ontwikkelde hiërarchiemaat. Deze hiërarchiemaat, hoger bij een minder steile organisatieopbouw, is apart berekend voor de groep direct-uitvoerend, mannelijk personeel.

## **Variabele 5: Percentage 55-64 jarigen**

De leeftijdsopbouw en het personeelsverloop behoren tot de belangrijkste demografische kenmerken van het personeelsbestand. Door als variabele 'het percentage 55-64 jarigen' te kiezen, worden deze beide variabelen tot één enkele variabele teruggebracht.

De hoge intercorrelaties veroorloven deze ingreep (correlaties van deze variabele met: gemiddelde leeftijd  $r = 0.63$  en met diensttijd  $r = 0.50$ ). Bovendien is te verwachten dat de variabele 'het percentage 55-64 jarigen' eerder een verband laat zien met discrepantie dan de gegevens betreffende leeftijdsopbouw en

personeelsverloop afzonderlijk. Deze combinatie-variabele is berekend voor de groep direct-uitvoerend mannelijk personeel.

#### Variabele 6: Verstedelijking

Sommige organisaties zijn in kleinere gemeenten gevestigd en recruterende hun personeel uit plattelands-gebieden, andere zijn gevestigd in verstedelijkte gebieden en trekken hun werknemers zowel uit meer verstedelijkte, als uit meer plattelands-gebieden. Bekend is dat werknemers uit meer verstedelijkte gebieden gekenmerkt worden door een ander beroepsbeeld dan werknemers uit plattelands-gebieden (Philipsen, 1969a). Bovendien bestaan er verschillen in culturele oriëntatie tussen deze beide groepen. Hierdoor kan het klimaat in de arbeidsorganisatie verschillen al naar gelang het recruteringsgebied van het personeel. Vandaar dat deze variabele hier -berekend voor het direct-uitvoerend, mannelijk personeel- is opgenomen (Kruidenier, 1981 en 1983; Smulders e.a. 1983; Smulders, 1983; Nijhuis, 1983).

#### Variabele 7: Werkzekerheid in organisaties

Vaak wordt een relatie gelegd tussen het gedrag van individuen in organisaties en de werkgelegenheidsvooruitzichten ten aanzien van die organisatie. Omdat een bedreiging van de werkgelegenheid gepaard gaat met een economisch slechtere situatie zal dit allicht leiden tot extra doorlichting van de organisatie door het management. Vandaar dat het aannemelijk is dat een relatie zal bestaan tussen de werkgelegenheidsvooruitzichten en de mate van kennis bij het management over verschillende organisatie-aspecten. De onderhavige variabele is geconstrueerd op basis van een aantal vragen die deels aan elk van de informanten gesteld zijn. Hierdoor werd informatie verkregen ten aanzien van de werkgelegenheids-vooruitzichten, ontslagen, afvloeiingen, reorganisaties e.d. De antwoorden op deze vragen zijn redelijk goed met elkaar in overeenstemming, hetgeen ook blijkt uit een betrouwbaarheidscoëfficiënt van 0.74. Deze variabele is berekend voor het direct-uitvoerend, mannelijk personeel.

#### Variabele 8: Organisatie van de afdeling personeelszaken

Indien bij de discrepantie-analyse gekeken wordt naar de discrepantie tussen de beoordeling van het hoofd personeelszaken en die van de beide andere informanten zal het duidelijk zijn dat deze

variabele niet in de analyses mag ontbreken.

De mate waarin door de -aan het onderzoek deelnemende- organisaties de nadruk wordt gelegd op het personeelsbeleid is nogal divers. Relevant is in dit kader in hoeverre een zelfstandig en professioneel personeelsbeleid in de betreffende organisatie bestaat. Daartoe zijn onder andere de volgende aspecten gemeten:

- is er een aparte afdeling personeelszaken en is er dan een vastgelegde taakomschrijving?
- hebben de medewerkers op de betreffende afdeling een specifieke opleiding?

### Variabele 9: Organisatie van de personeelsvertegenwoordiging

Voor de variabele 'organisatie van de personeelsvertegenwoordiging' geldt, wat betreft de noodzaak tot de opnemng in de verwerving en verwerking in dit onderzoek, mutatis mutandis hetzelfde als voor de voorafgaande variabele. Binnen dit onderzoek bleken globaal gesproken een drietal verschillende overlegvormen te bestaan, door middel waarvan het personeel via geïnstitutionaliseerde kanalen invloed kan uitoefenen op de organisatie of op het organisatiebeleid, namelijk:

- een vrijwillige personeelsvertegenwoordiging (bijvoorbeeld een bedrijfs- of bureauraad),
- een dienstcommissie of andere vormen van georganiseerd overleg,
- een ondernemingsraad.

Bij de opbouw van deze variabele is voorts verdisconteerd hoeveel werktijd personeelsleden mochten besteden aan het werk ten behoeve van deze organen, de vergaderfrequentie en de samenstelling van de OR. Deze vormen zijn geordend op basis van de formeel vastgelegde bevoegdheden, waarbij eveneens de bevinding van Teulings (1981a) betrokken is, dat een personeelsvertegenwoordiging, die wordt voorgezeten door een werknemer, conform de Wet op de Ondernemingsraden 1981, radicaler en meer tot confrontatie met het management geneigd zal zijn dan een personeelsvertegenwoordiging, waarbij dat niet het geval is.

### Variabele 10: Functioneren werkoverleg

Werkoverleg is een geregelde vorm van overleg tussen de chef en zijn medewerkers ten aanzien van zaken, die betrekking hebben op het werk en de werkomstandigheden. Werkoverleg wordt door velen gezien als een manier om de interne communicatie binnen de organisatie te vergroten en als middel om tot grotere arbeidssatisfactie te komen.

factie en tot grotere participatie van de werknemers te komen (Koopman en Wierdsma, 1980). In het kader van de 'humanisering van de arbeidsprojecten' wordt werkoverleg als een positieve factor beschouwd. Als zodanig zou verondersteld kunnen worden dat werkoverleg relevant is voor de verklaring van aard en omvang van discrepanties in de arbeidsorganisatie.

Gemeten is vooral de mate waarin het werkoverleg een geïnstitutionaliseerde vorm heeft gekregen (regelmaat, schriftelijk verslag, agenda e.d.). Aangezien binnen de deelnemende organisaties op verschillende organisatieniveau's geheel andere vormen van werkoverleg bleken te bestaan is deze variabele gericht berekend voor het direct-uitvoerend, mannelijk personeel.

### **Variabele 11: Werkstructurering**

Werkstructurering kan omschreven worden als het streven om de werkorganisatie en het werk zoveel mogelijk aan te passen aan de wensen en de mogelijkheden van de werknemer (De Sitter, 1981). Werkstructurering gaat meestal gepaard met een uitbreiding en verrijking van taken. Door middel van werkstructurering kan de positie van de werknemer in de organisatie ten aanzien van zijn werk verbeterd worden. Dit kan gebeuren in samenspraak met de betrokken werknemers of vertegenwoordigers ervan, maar ook onafhankelijk daarvan. In het eerste geval, waarbij sprake is van inspraak in werkstructureringsprojecten of -activiteiten, wordt aangenomen dat het een meer gestructureerde vorm van werkstructurering is. Binnen de productiesector kan werkstructurering geheel andere vormen aannemen dan in andere sectoren van de organisatie, vandaar dat ook deze variabele berekend is voor het direct-uitvoerend, mannelijk personeel.

### **Variabele 12: Verandering in taken**

Binnen arbeidsorganisaties kunnen zich geheel verschillende soorten veranderingen in taken voordoen, bij reorganisaties of verlies van arbeidsplaatsen, maar ook bij nieuwe investeringen. Ook in de taken van individuele werknemers kunnen verschuivingen plaatsvinden. Deze veranderingen kunnen een positieve uitwerking hebben op de aard van de werkzaamheden (humanisering van de arbeid, invoering van werkstructurering), maar ook negatieve effecten (bijvoorbeeld: taakverzwaring, vergroting van de gebondenheid aan apparatuur of machines). Bovendien kunnen ontwikkelingen als automatisering bedreigend zijn ten aanzien van de arbeidsplaats-

zekerheid. Voorts kunnen veel veranderingen in taken ook "de rust op de arbeidsplaats" verstoren. Gemeten is de mate waarin zich voor het direct-uitvoerend, mannelijk personeel taakveranderingen hebben voorgedaan.

### **Variabele 13: Verzekeringswijze van de organisatie**

De verzekeringswijze van de organisatie tegen kosten veroorzaakt door arbeidsongeschiktheid van werknemers, kan een uitdrukking zijn van de manier waarop de organisatie met personeelsleden omgaat (zie: Smulders e.a., 1983). De veronderstelling, die aan deze variabele ten grondslag ligt, is dat, naarmate een organisatie een groter financieel risico heeft ten gevolge van arbeidsongeschiktheid, zij meer activiteiten onderneemt om het aantal risicofactoren te verkleinen en het aantal bindingsaspecten aan de organisatie te vergroten.

### **Variabele 14: Verstoring ten gevolge van ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid**

Afwezigheid wegens ziekte kan zowel storend zijn voor het productieproces als voor de werklust van de overblijvende collega's. Als iemand ziek wordt kunnen verschillende maatregelen genomen worden, zoals herverdeling van het werk, opdrachten tot overwerk, annuleren van opdrachten en bijplaatsing van andere werknemers. De mate waarin ziekteverzuim drukt op de overige personeelsleden wordt mede beïnvloed door de bezettingsgraad van het personeel: bij een lage bezettingsgraad zal verzuim tot extra activiteiten aanleiding geven (zie Vreeman, 1982). Deze variabele is eveneens berekend voor het direct-uitvoerend, mannelijk personeel.

### **Variabele 15: Aanpassingsbeleid**

De aanwezigheid van een ziekte of handicap betekent niet altijd, dat de werknemer niet in staat is om enige vorm van arbeid te verrichten. Arbeidsongeschiktheid is een begrip dat altijd bekeken moet worden in relatie tot de op de werkplek geldende omstandigheden en eisen. Naarmate de organisatie meer beleid richt op het tijdelijk of definitief aanpassen van de met het werk samenhangende omstandigheden, zal de (noodzaak om) kennis (te nemen) van de eigen organisatie groter moeten zijn. Vandaar dat de variabele betreffende de mate waarin de arbeidsorganisatie in

staat is om verzoeken tot aangepast werk te honoreren in de analyses van de discrepanties is opgenomen.

#### **Variabele 16: Arbeidsomstandigheden**

Gemeten is voor welk deel van het direct-uitvoerend, mannelijk personeel hinderlijke arbeidsomstandigheden aanwezig zijn. Het betreft daarbij zowel de materiële, als de immateriële bezwaarlijke arbeidsomstandigheden.

De beoordeling van de arbeidsomstandigheden is bij alle respondenten gemeten en per respondent afzonderlijk berekend. In dit kader is gekozen voor een variabele (16A), die de mate van hinder van de materiële arbeidsomstandigheden weergeeft en een variabele (16B), die een neerslag vormt van de mate van hinder van de immateriële arbeidsomstandigheden.

De materiële arbeidsomstandigheden zijn berekend op basis van de mate waarin het personeel hinder ondervindt van de volgende omstandigheden: trilling, ongevallen risico, koude/warmte, temperatuurwisselingen, stof, lawaai, vuil, vocht/tocht, stank, gas/damp, straling, onbekende stoffen, lichamelijk zwaar werk, slechte lichaamshouding en giftige stoffen.

De immateriële arbeidsomstandigheden zijn berekend op basis van de mate, waarin het personeel hinder ondervindt van de volgende omstandigheden: geestelijk zwaar werk, te weinig vrijheid om het werk zelf in te delen, te hoog arbeidstempo, slechte werksfeer en onduidelijke taakinhoud. De analyses waarin deze beide variabelen betrokken worden gaat uit van de gemiddelde beoordeling van de drie categorieën beoordelaars.

#### **4.4. Hypothesen betreffende discrepanties in de arbeidsorganisatie**

Omdat soortgelijk onderzoek grotendeels ontbreekt zullen in deze paragraaf slechts die veronderstellingen beschreven worden, die logisch voortvloeien of verwacht kunnen worden op basis van de literatuur genoemd in hoofdstuk 3. Bij de formulering van de hypothesen zullen we de volgorde aanhouden van de variabelen genoemd in 4.3., waarbij die variabelen worden overgeslagen, waarover geen eenduidige verwachtingen bestaan. Zo is bijvoorbeeld wel bekend dat leeftijd en de sociaal culturele achtergrond van invloed zijn op de beleving en beoordeling van taakkenmerken (zie hoofdstuk 3). Niet voorspelbaar is echter of deze variabelen de

mate van discrepantie, hetzij positief, hetzij negatief, zullen beïnvloeden.

#### **Variabele 1: Aard van het arbeidsproces**

Ten aanzien van het onderscheid tussen een meer technologisch en een meer dienstverlenend beleid is het aannemelijk dat de discrepantie tussen het management en de overige twee beoordelaars geringer is naarmate het organisatiesysteem meer technologisch/-machine-gericht is. Bij de beslissing over investeringen wordt de kennis over de directe productie namelijk noodzakelijker naarmate deze beslissingen het productiesysteem directer raken.

#### **Variabele 4: Hiërarchie**

Onderscheid is gemaakt tussen organisaties, met een zogenaamde plattere organisatiestructuur en organisaties met een steilere structuur. Nijhuis en Soeters (1982) hebben beredeneerd dat een hiërarchisch, steilere, meer gelaagde organisatieopbouw de communicatie bevordert: een dergelijke structuur verhoogt de kans op het inzicht van chefs in de te verrichten werkzaamheden en eventuele problemen ten aanzien van de werkuitvoering kunnen eerder aan het daglicht treden. Een platte organisatiestructuur zal echter veelal samengaan met een relatief eenvoudig productieproces (Veen, 1980B). Vandaar dat verwacht wordt dat een platte organisatiestructuur zal leiden tot lagere discrepanties.

#### **Variabele 7: Werkzekerheid in de organisatie**

Naarmate de werkzekerheid in een organisatie slechter is, zal binnen de organisatie meer aandacht geschonken worden aan mogelijkheden tot rendementsverbetering, efficiency bevorderende reorganisaties en dergelijke. Deze opgaven zullen zowel liggen op het terrein van het management als op het terrein van personeelszaken. Aandacht voor deze aspecten van het organisatiebeleid zal ertoe leiden, dat de kennis en inzicht van het management en personeelszaken in de organisatiestructuur vergroot wordt. Vandaar dat verondersteld wordt, dat de discrepantie tussen deze beide groepen enerzijds en de personeelsvertegenwoordiging anderzijds groter is, naarmate de werkzekerheid in een arbeidsorganisatie groter is.

#### **Variabele 8: De organisatie van de afdeling personeelszaken**

Naarmate de organisatie van de afdeling personeelszaken meer zelfstandig is, zal de communicatie en daarmee de informatie-afstand tussen management en personeelszaken vergroot worden en diensgevolge ook de discrepantie tussen de beoordelingen van deze beide respondenten. De discrepantie met de beoordeling van de personeelsvertegenwoordiging zal echter afnemen.

#### **Variabele 9: De organisatie van de personeelsvertegenwoordiging**

Naarmate de personeelsvertegenwoordiging actiever en meer gestructureerd zal zijn, zal de discrepantie afnemen. Door intensievere contacten over verschillende onderwerpen, die de organisatie betreffen, zal er namelijk, gegeven een dergelijke infrastructuur binnen de organisatie, een grotere mate van uitwisseling van informatie plaats hebben. Deze invloed zal vooral betrekking hebben op de discrepantie tussen management en personeelsvertegenwoordiging (Dman-pv) en op de discrepantie tussen hoofd personeelszaken en personeelsvertegenwoordiging (Dpz-pv).

#### **Variabele 10: Werkoverleg**

Analoog aan de redenering over een meer gestructureerde personeelsvertegenwoordiging gelden de aldaar geformuleerde hypothesen, ook voor een beter georganiseerd werkoverleg. Een dergelijk werkoverleg maakt het mogelijk om de informatie-afstand tussen personeel enerzijds en management en personeelszaken anderzijds te verkleinen.

#### **Variabele 11: Werkstructurering**

Werkstructurering eist de nodige ingrepen in de structuur van de productie, vandaar de veronderstelling dat veel activiteiten ten aanzien van werkstructurering zullen leiden tot een geringere Dman-pv.

#### **Variabele 12: Verandering van taken**

Voor deze variabele geldt hetzelfde als voor 'werkstructurering'. Veel activiteiten ten aanzien van verandering van taken eisen een meer directe bemoeienis met de productie en leiden daarmee eveneens tot een lagere Dman-pv.



### **Variabele 13: Verzekeringswijze van de organisatie**

Deze variabele is genomen als een indicator voor het personeelsbeleid in de organisatie. Naarmate het eigen risico groter is, zullen meer pogingen gedaan worden om de oorzaken van verzuim op te sporen. Vandaar de veronderstelling dat een groter eigen risico in de verzekeringswijze van de organisatie zal leiden tot een lagere discrepantie tussen personeelszaken en personeelsvertegenwoordiging. Bovendien zal het management vanwege rendementsoverwegingen ook betrokken willen zijn bij de activiteiten van personeelszaken, om de kosten verbonden aan het eigen risico terug te dringen. Derhalve dient een groter eigen risico dus eveneens te leiden tot een kleinere Dman-pz.

### **Variabele 14: Verstoring ten gevolge van ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid**

Naarmate de verstoring van het arbeidsproces groter is, zal zowel personeelszaken als het management sterker betrokken zijn bij de organisatie van het productieproces. Bovendien zal het management op de hoogte zijn van activiteiten van personeelszaken inzake de oplossing van problemen, zoals deze kunnen ontstaan ten gevolge van ziekteverzuim. Een grote mate van verstoring levert dan ook een sterke noodzaak op om zich optimaal over het productieproces en de personeelsbezetting te informeren. Vandaar dan ook dat naarmate deze verstoring groter is alle vormen van discrepantie kleiner zullen zijn.

### **Variabele 15: Aanpassingsbeleid**

Bij het aanpassingsbeleid gaat het om activiteiten van personeelszaken, gericht op het vinden en creëren van aanpassingen van werkzaamheden aan ziekte of handicap van een of enkele werknemers. Een meer intensief beleid op dit gebied zal leiden tot een betere kennis bij personeelszaken over de opvattingen die bij het personeel leven en daarmee tot een geringere Dpz-pv.

Omdat een dergelijk beleid veelal eveneens vraagt om zowel sociale, als technische, productie gerichte maatregelen zal deze factor ook leiden tot een intensiever overleg tussen personeelszaken en management over mogelijkheden van aanpassingen en daarmee tot een geringere Dman-pz.

Ten aanzien van de relatie tussen de discrepantievariabele en arbeidsomstandigheden zijn geen hypothesen geformuleerd, omdat deze niet direct in de analyse-opzet betrokken worden.

Evenmin zullen veronderstellingen gegeven worden ten aanzien van de mogelijke samenhang tussen de discrepantievariabelen en de verzuimfrequentie, verzuimduur en het aantal WAO/IP-toetredingen. In het komende hoofdstuk zal de over-all discrepantievariabelen geanalyseerd worden met behulp van de in dit hoofdstuk beschreven variabelen. Bovendien zal in dat hoofdstuk ook de relatie tussen deze discrepantievariabelen en de verschillende verzuimindicatoren onderzocht worden.



## HOOFDSTUK 5: DISCREPANTIE BINNEN DE WERKORGANISATIE

### 5.1. De discrepantievariabelen

#### 5.1.1. Statistische kenmerken

Zoals in hoofdstuk 4 reeds beschreven, zijn per arbeidsorganisatie een drietal discrepantiescores berekend, te weten:

- de discrepantie tussen de beoordelingen van het management (hoofd van de productie-afdeling) en die van het hoofd personeelszaken ( $D_{man-pz}$ );
- de discrepantie tussen de beoordelingen van het management (hoofd van de productie-afdelingen) en die van de personeelsvertegenwoordiging ( $D_{man-pv}$ );
- de discrepantie tussen de beoordelingen van het hoofd personeelszaken en die van de personeelsvertegenwoordiging ( $D_{pz-pv}$ ).

In tabel 5.1. worden de statistische kenmerken gegeven van deze drie discrepantievariabelen.

Tabel 5.1. Statistische kenmerken van de discrepantievariabelen.

	aantal items	min.	max.	gemid. X	Stand. dev.	betrouwbaar- heids- coëfficiënt ( $\alpha$ )
$D_{man-pz}$	24	99.61	100.72	100.00	0.28	0.49
$D_{man-pv}$	35	99.65	100.82	"	0.25	0.57
$D_{pz-pv}$	49	99.66	100.55	"	0.22	0.59

Zoals eerder aangegeven nemen door de statistische bewerking de discrepantievariabelen waarden aan die rond de honderd liggen met berekeningstechnisch een noodzakelijk gemiddelde van 100. De range van de waarden bij de discrepantievariabele tussen het hoofd personeelszaken en de personeelsvertegenwoordiging blijkt kleiner dan bij de overige twee variabelen. Blijkbaar is de discrepantie tussen deze beide groepen minder groot, terwijl ook de standaard deviatie bij deze variabele het kleinste is. De discrepantiescores met het management zijn in alle gevallen groter, waarbij de range

van de discrepantie tussen management en personeelszaken overigens kleiner is dan bij de discrepantie tussen management en personeelsvertegenwoordiging. Dit duidt erop dat naarmate de posities van de beoordelaars in de organisatie dichter bij elkaar liggen de discrepantierange geringer is.

Deze discrepantievariabelen behoeven niet noodzakelijkerwijs intern consistent te zijn, daar een discrepantie op het ene gebied niet noodzakelijkerwijs discrepanties op andere gebieden inhoudt. Toch blijken de drie discrepantievariabelen een voldoende  $\alpha$ -waarde te bezitten, ( $> .40$ ; Nunally, 1967), hetgeen een voldoende aanwijzing is voor een interne consistentie. Arbeidsorganisaties blijken zich te kenmerken door een grotere of kleinere discrepantie, zodat een hoge discrepantie op het ene item samen gaat met een hoge discrepantie op een ander item.

### 5.1.2. De onderlinge relaties tussen de discrepantievariabelen

In de vorige hoofdstukken zijn wel hypothesen geformuleerd over de mogelijke oorzaken van discrepantie op zich, echter niet ten aanzien van de samenhang tussen de discrepanties onderling. Toch zal hier allereerst gekeken worden naar de samenhang tussen discrepanties. De samenhang tussen de discrepantievariabelen is op een tweetal manieren geanalyseerd; naast de Pearson-correlatie coëfficiënt is ook de samenhang tussen twee discrepantievariabelen berekend onder constanthouding van het effect van de derde. Deze correlaties zijn weergegeven in tabel 5.2.

Tabel 5.2. Gepartialiseerde en ongepartialiseerde correlaties tussen de drie discrepantievariabelen.

Discrepantie variabele	Dman-pz	Dman-pv	Dpz-pv
Dman-pz	--	-.04	-.04
Dman-pv	(.01)	--	.25*
Dpz-pv	(-.03)	(.27**)	--

N = 42

(...): ongepartialiseerde correlaties

\*\* :  $0.01 < p \leq 0.05$

\* :  $0.05 < p \leq 0.10$

De Dman-pz blijkt niet gerelateerd te zijn aan Dman-pv en de Dpz-pv; slechts tussen de Dman-pv en de Dpz-pv blijkt duidelijk samenhang te bestaan. Naarmate de discrepantie tussen de beoordelingen van het management en de personeelsvertegenwoordiging groter is, is ook de discrepantie tussen de beoordelingen van het hoofd personeelszaken en de personeelsvertegenwoordiger groter. De eerste indruk is dat arbeidsorganisaties zich kenmerken door de mate van verschil tussen beoordelingen van organisatiekenmerken door het uitvoerend personeel en door de verschillende 'staf' afdelingen, zonder dat dit echter impliceert dat de beoordelingen van deze beide 'staf' afdelingen aan elkaar gerelateerd zijn. Dit duidt erop dat organisaties zich kenmerken door de mate van discrepantie tussen leiding en werknemers.

### 5.1.3. De relaties tussen de discrepantievariabelen en de arbeidsomstandighedenvariabelen

Op de discrepantie ten aanzien van de arbeidsomstandigheden zal uitvoerig ingegaan worden in hoofdstuk 7. Omdat de arbeidsomstandighedenvariabelen een belangrijke bijdrage hebben geleverd aan de uiteindelijk gecreëerde discrepantiescores moeten de relaties tussen deze discrepantievariabelen en de arbeidsomstandighedenvariabele geanalyseerd worden. Daartoe zijn de correlaties berekend tussen discrepantiescores en de beoordelingen van de arbeidsomstandigheden door management (man.), personeelszaken (p.z.) en leden personeelsvertegenwoordiging (p.v.).

Tabel 5.3. Correlaties tussen de discrepantievariabelen en de arbeidsomstandighedenvariabelen.

	materiëel hinderlijke arbeidsomstandigheden			immateriëel hinderlijke arbeidsomstandigheden		
	man	p.z.	p.v.	man	p.z.	p.v.
Dman-pz	.35***	.60***	.33**	-.07	.19	-.01
Dman-pv	.08	.29**	.55***	-.45***	-.22*	.16
Dpz-pv	-.01	-.04	.12	.04	.03	.19

N = 42

\*\*\* :  $p \leq 0.01$

\*\* :  $0.01 < p \leq 0.05$

\* :  $0.05 < p \leq 0.10$

De variabele 'hinder van materiële arbeidsomstandigheden' (volgens de drie beoordelaars) blijkt hoog te correleren met de beide discrepantiematen betreffende het management. Naarmate de arbeidsomstandigheden materiëel meer hinder veroorzaken blijken deze discrepanties geringer. Dit wettigt de veronderstelling, dat naarmate de arbeidsomstandigheden objectief slechter zijn, dit duidelijker constateerbaar is en daardoor minder ruimte biedt voor afwijkende oordelen (plafond-effect).

Deze relatie is echter niet gevonden ten aanzien van de discrepantie tussen het hoofd personeelszaken en de personeelsvertegenwoordiging. De variabele 'hinder van materiële arbeidsomstandigheden' (volgens het management) blijkt slechts samen te gaan met de Dman-pz, hetgeen betekent dat meer gepercipieerde hinder ten gevolge van slechte arbeidsomstandigheden samenhangt met een kleinere discrepantie. Verondersteld kan worden dat (evident) slechte arbeidsomstandigheden minder discrepanties toestaan. Indirect wordt de bovenstaande verklaring bevestigd door een tegengestelde relatie tussen de beide 'hinder van immateriële arbeidsomstandigheden'-variabelen (volgens management en personeelszaken) en de Dman-pv. Deze immateriële arbeidsomstandigheden zijn minder goed waarneembaar en staan daardoor grotere discrepantie toe. In tegenstelling tot de relaties bij de immateriële arbeidsomstandigheden geldt dat de immateriële arbeidsomstandigheden als hinderlijker ervaren worden naarmate de Dman-pv groter is.

De gevonden verbanden laten in elk geval zien dat de discrepantiematen niet gelijk zijn aan de arbeidsomstandighedenvariabelen. Daar sterke verbanden gesignaleerd worden tussen de Dman-pz en de 'hinder van materiële arbeidsomstandigheden' en tussen de Dman-pv en diezelfde variabele en tevens met de variabele 'hinder van immateriële arbeidsomstandigheden' zal bij de analyse van de Dman-pz ook een gemiddelde score 'hinder van materiële arbeidsomstandigheden' (gemiddelde van de drie metingen per organisatie) en bij de analyse van de Dman-pv zowel een gemiddelde 'hinder van materiële als van immateriële arbeidsomstandigheden' meegenomen worden.

## 5.2. De analyse van de discrepantiescores

### 5.2.1. Inleiding

Voor de interpretatie van de resultaten van de analyses van de

overall-discrepantiemaat aan de orde komen dienen eerst een tweetal prealabele vragen beantwoord te worden:

a. Wat meet deze overall-discrepantiemaat?

b. In hoeverre is er sprake van contaminatie, gegeven het feit dat deze discrepantiemaat op dezelfde vragenlijsten gebaseerd zijn als de organisatiekenmerken?

ad. a.

Zoals reeds eerder gesteld (3.3.) zijn de gehanteerde discrepantiematen kwantitatieve afstandsmaten tussen de oordelen van categorieën beoordelaars met beslissings- of invloedsmacht. Ten aanzien van de productieafdeling betreft het daarbij de discrepantie tussen management en personeelsvertegenwoordiging (Dman-pv), ten aanzien van het personeelsbeleid de discrepantie tussen personeelszaken en personeelsvertegenwoordiging (Dpz-pv) en ten aanzien van de onderlinge stafafdelingen over het werk in de productie de discrepantie tussen management en personeelszaken (Dman-pz).

De hoogte van de discrepantievariabelen kan daardoor in principe beïnvloed worden door een drietal factoren: ruis, over de organisatie heen bestaande positie-effecten (bias) en de organisatiestructuur.

Voorzover de hoogte van de betreffende variabelen beïnvloed worden door de twee eerstgenoemde factoren geldt dat deze random over de organisaties verdeeld zijn te achten, zodat geen systematisch verband te verwachten is.

De variantie die een effect is van de laatstgenoemde factor, organisatiestructuur, is object van analyse. Deze zal derhalve in principe verklaard kunnen worden door de ermee te relateren organisatiekenmerken.

ad. b.

De discrepantievariabelen zijn gebaseerd op dezelfde categorieën beoordelaars als de daaraan te relateren organisatiekenmerken. Dit probleem doet zich, zoals reeds eerder opgemerkt, vooral voor bij de arbeidsomstandighedenitems, een in omvang relatief groot deel van de discrepantiescores. Vandaar dat de arbeidsomstandighedenvariabelen slechts in beperkte mate betrokken zijn in de analyses van de discrepantievariabelen (zie: 4.2.). Bovendien wordt bij deze arbeidsomstandighedenvariabelen uitgegaan van een gemiddelde score over de drie beoordelaars, zodat verschillen tussen beoordelaars worden geneutraliseerd.

Ten aanzien van de overige, onder 3.5. genoemde, discrepantie-



items geldt dat vier organisatiekenmerken - 'verandering in taken', 'werkzekerheid', 'verstoring van het productieproces' en 'werkoverleg' - voor een beperkt deel gebaseerd zijn op items die eveneens deel uitmaken van de discrepantievariabelen. Naast de daarbij genoemde items zijn deze organisatiekenmerken bovendien samengesteld uit items, die niet in de discrepantievariabelen zijn opgenomen (Nijhuis en Soeters, 1982). Voorzover het dezelfde items betreffen wordt in de berekening van de organisatiekenmerken de afzonderlijke scores van de beoordelaars gesommeerd, terwijl bij de berekening van de discrepantievariabelen uitgegaan wordt van het verschil.

De betreffende items leveren derhalve slechts een beperkte bijdrage aan de totale discrepantie.

Al met al moet geconcludeerd worden dat, gezien de verschillende opbouw van de variabelen en het feit dat in de discrepantiescores gewerkt wordt met verschillen, het risico van contaminatie gering is. Dit impliceert dat bij de interpretatie van eventuele verbanden tussen elk van de vier genoemde organisatiekenmerken en een der discrepantievariabelen met een dergelijk risico rekening gehouden zal moeten worden.

#### 5.2.2. De analyse

In hoofdstuk 4 zijn een aantal organisatiekenmerken beschreven die samen kunnen hangen met de grootste mate van de discrepanties in de arbeidsorganisaties. In dit hoofdstuk zullen de discrepantievariabelen dan ook allereerst geanalyseerd worden als afhankelijke variabelen om de samenhang te ontdekken tussen de verschillende organisatiekenmerken en de discrepantievariabelen. Daartoe worden een tweetal verschillende technieken gebruikt:

##### a. multiple regressie-analyse.

Door middel van deze analyse-methode kan het effect (richting en grootte) geanalyseerd worden dat een onafhankelijke variabele heeft op de afhankelijke, waarbij de invloed van alle andere onafhankelijke variabelen constant gehouden wordt. Bovendien levert een dergelijke analyse informatie op over welk deel van de variantie van de afhankelijke variabele verklaard wordt door een set van onafhankelijke variabelen. Deze analyse is in twee fasen uitgevoerd. Allereerst in een voorwaartse stapsgewijze versie, die achtereenvolgens de sterkste verbanden met de afhankelijke variabele te zien geven, onder constanthouding van de andere variabelen. Deze procedure wordt voortgezet, zolang de geselecteerde

teerde variabelen een significante F-waarde bezitten. Met deze geselecteerde variabelen wordt dan tenslotte een definitieve multiple regressie analyse uitgevoerd (Nie e.a., 1975).

b. de discriminant-analyse.

Deze statistische techniek maakt het mogelijk te analyseren waarin de arbeidsorganisaties met een hoge discrepantie zich onderscheiden van arbeidsorganisaties met een lage discrepantie. Daartoe zijn uit het totaal van de organisaties een tweetal groepen gecreëerd: organisaties met de 40% hoogste discrepantie-waarde (N=17) en organisaties met de 40% laagste discrepantie-waarde (N=17). De middelste twee decielen worden buiten beschouwing gelaten. Mathematisch beoogt de discriminant-analyse om de onafhankelijke variabelen op een zodanige wijze te wegen en lineair te combineren dat de beide onderscheiden groepen zo (statistisch) verschillend mogelijk zijn (Nie e.a., 1975, Tatsuka, 1970).

Elk van de drie discrepantiematen zal afzonderlijk op deze beide wijzen geanalyseerd en beschreven worden. Na de beschrijving van de resultaten van deze beide analyses zullen, ten behoeve van de interpretatie, de onderlinge effecten van de organisatiekenmerken, die van invloed zijn op de discrepantie en hun relatie met de betreffende discrepantiemaat nader geanalyseerd worden. Per discrepantievariabele zijn deze drie stappen (multiple regressie, discriminant en onderlinge relaties van de gevonden organisatiekenmerken) hiernavolgend (5.2.2.) weergegeven.

### 5.2.3. De analyse van de discrepantie tussen het management en het hoofd personeelszaken (Dman-pz)

#### 5.2.3.1. De multiple regressie-analyse van de Dman-pz

De multiple regressie-analyse van de Dman-pz leverde een zestal significante samenhangen op, weergegeven in tabel 5.4.

Tabel 5.4. Resultaten van de multiple regressie-analyse op de Dman-pz.

Variabelen (met richting)	$\beta$	F
* Meer hinderlijke materiële arbeidsomstandigheden	.43	10.5***
* Minder financiële risico's voor de organisatie van ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid	.39	8.7***
* Meer dienstverlenend arbeidsproces	-.40	8.1***
* Plattere organisatiestructuur	.31	5.9***
* Hoger percentage 55-64 jarigen (direct-uitvoerend mannelijk personeel)	-.26	3.8***
* Personeel meer afkomstig uit verstedelijkte gebieden	-.20	2.3*

Totaal verklaarde variantie is 56%

N = 42

(1)N= 36

\*\*\* :  $p \leq 0.01$

\*\* :  $0.01 < p < 0.05$

\* :  $0.05 < p < 0.10$

De variantie in de Dman-pz blijkt voor een groot deel (56%) door een zestal organisatiekenmerken verklaard te worden.

Ook hier kan geconstateerd worden dat veel hinderlijke arbeidsomstandigheden samengaan met een geringe discrepantie.

De eerste veronderstelling was dat de arbeidsorganisatie qua informatiemogelijkheden geslotener is, naarmate de discrepantie groter zal zijn.

Deze geslotenheid van informatiemogelijkheden is geoperationaliiseerd middels de volgende variabelen:

-Hiërarchie,

-Mate van technologisering van het productieproces (meer getechnologiseerd is minder discrepantie).

De veronderstelling dat de mate van geslotenheid van de arbeidsorganisatie de discrepantie beïnvloedt, wordt gedeeltelijk bevestigd. Conform de verwachtingen blijkt dat binnen een meer dienstverlenend arbeidsproces de discrepantie hoger is, dus naarmate een productieproces meer gemechaniseerd is, is de betrokkenheid

van het management op het arbeidsproces sterker en daarmee de Dman-pz geringer.

Overeenkomstig de verwachtingen blijkt een plattere organisatiestructuur te leiden tot een geringere discrepantie. Deze geringere Dman-pz kan op de volgende manier verklaard worden:

Een meer platte organisatiestructuur kent kortere informatiekanaalen zodat zowel personeelszaken als het management een gelijkelijke 'toegang' hebben tot informatie over het arbeidsproces; een arbeidsproces dat veelal eenvoudiger is en dus minder discrepantie toelaat dan bij een steilere hiërarchie het geval is.

De tweede veronderstelling ten aanzien van de relatie tussen de grootte van de Dman-pz en de structuur en positie van de afdeling personeelszaken wordt niet bevestigd.

De derde veronderstelling dat de mate waarin het beleid en de structuur van de arbeidsorganisatie meer noodzaakt tot interventies, zal leiden tot een geringere discrepantie wordt evenmin bevestigd. Gevonden is dat de discrepantie hoger is, naarmate de organisatie meer financiële risico's loopt door ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid. Mogelijk leidt een hoger financieel risico tot meer activiteiten van de afdeling personeelszaken, met als gevolg een toename van de discrepantie tussen management en personeelszaken.

Een tweetal bevindingen verschijnen onvoorspeld; het betreffen demografische personeelskenmerken. Ten eerste blijkt dat een hoger percentage 55-64 jarigen leidt tot een hogere Dman-pz. Een hoger percentage ouderen duidt op een langer dienstverband, waardoor mogelijk betere interne, informele informatiekanaalen ontstaan kunnen zijn. Voorzover dit zich uit in betere communicatie zal dit vooral gelden ten aanzien van ofwel personeelszaken, ofwel het management, met als gevolg dat die betreffende groep eerder en beter op de hoogte is van problemen en meningen, die bij het personeel bestaan. Dit zal tot een grotere discrepantie tussen de meningen van management en personeelszaken.

De tweede niet verwachte relatie is dat de discrepantie groter is naarmate het personeel meer afkomstig is uit verstedelijkte gebieden. Dit kan eveneens slechts ad hoc verklaard worden.

Een grotere discrepantie tussen management en personeelszaken in samenhang met de herkomst van het personeel moet duiden op een ongelijke toegang van het personeel naar een der beide beoordeelaars. Dit wordt ondersteund doordat 'meer stedelijke herkomst van het personeel' samenhangt met een hogere discrepantie tussen personeelszaken en personeelsvertegenwoordiging en niet met de discrepantie tussen management en personeelsvertegenwoordiging.

#### 5.2.3.2. De discriminant-analyse op de Dman-pz

Ter onderscheiding van de organisatiekenmerken waarin organisaties met een lage discrepantie verschillen van organisaties met een hoge discrepantie is een discriminant-analyse op de Dman-pz uitgevoerd. Bij deze analyse zijn de 40% organisaties met de hoogste discrepantiewaarden vergeleken met de 40% van de bedrijven met de laagste discrepantiewaarden.

Bij de analyse is gekozen voor een stapsgewijze versie methode Wilks (SPSS). Het overall criterium is de F-ratio voor de test op verschillen tussen groepsgemiddelden. Deze toets neemt daarbij in de berekening het verschil tussen alle middelpunten en de cohesie (homogeniteit) binnen de groep mee. Deze procedure is gevolgd met dezelfde 15 variabelen, die ook in de multiple regressie geanalyseerd zijn.

De gevolgde analyseprocedure werd gestopt, indien

- ofwel de afname van Wilks'  $\lambda$  niet meer significant was (De Wilks'  $\lambda$  is een inverse maat voor het discriminerend vermogen van de oorspronkelijke geselecteerde variabelen). Indien deze bij een volgende stap (toevoeging nieuwe variabele) niet significant kleiner wordt, dan wordt evenmin het discriminerend vermogen tussen groepen van de geselecteerde variabelen groter;
- ofwel de F-waarde van de geselecteerde variabelen onvoldoende was voor verdere berekeningen ( $p > .10$ ). (Nie e.a., 1975; Tatsuoka, 1970).

Vervolgens is met deze geselecteerde variabelen een directe analyse uitgevoerd.

Bij de analyse van de Dman-pz zijn twee groepen van elk 17 organisaties gecreëerd. Na de analyse bleken drie variabelen met een voldoende F-waarde te discrimineren tussen beide groepen (zie voor beschrijving tabel 5.5.).

Tabel 5.5. Discriminerende variabelen bij de discriminant analyse op de Dman-pz.

Variabele (met richting)	Discriminantfunctie
* Meer hinderlijke materiële arbeidsomstandigheden	-.64
* Meer dienstverlenend arbeidsproces	.57
* Minder financiële risico's voor de organisatie van ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid	-.44

N = 34

F = 8.6\*\*\* (p < 0.01)

Wilks'  $\lambda$  : 0.54

chi : 18.9\*\*\* (p < 0.01)

discriminantfunctie: groep 1 (hoog discrepant): .67

groep 2 (laag discrepant): -.67

Deze drie variabelen blijken te corresponderen met de variabelen die resulteerden uit de multiple regressie-analyse.

Wanneer uitgaande van deze drie variabelen opnieuw naar de 42 organisaties gekeken wordt, kan op basis van de waarden op deze variabelen 'blind' voorspeld worden in welke groep zij thuishoren (hoog-)laag discrepanten). Op basis van deze scores is tevens aan te geven tot welke groep de organisaties zouden behoren, die niet in de analyse betrokken zijn (N=8).

Tabel 5.6. Voorspellingsresultaten van de drie organisatiekenmerken naar grootte van de Dman-pz.

groep	werkelijk groepslidmaatschap	voorspeld groeps lidmaatschap	
		hoog discrepant	laag discrepant
hoog discrepant	17	13 (76,5%)	4 (23,5%)
niet ingedeeld	8	4 (50%)	4 (50%)
laag discrepant	17	0 (0%)	17 (100%)

percentage correcte voorspellingen: 88,2%

Het blijkt dat in ruim 88% van de gevallen de voorspelling goed is, hetgeen aangeeft dat het discriminerend vermogen van de variabelen groot is.

#### 5.2.3.3. Onderlinge relaties tussen de organisatiekenmerken en de interpretatie van de gevonden verbanden

In totaal blijken zes variabelen samen te hangen met de Dman-pz. Ter vereenvoudiging van de interpretatie van deze verbanden en ter verkrijging van een totaalbeeld van de invloed van de organisatiekenmerken op de Dman-pz zijn de onderlinge relaties tussen de gevonden onafhankelijke variabelen geanalyseerd. Dit is gedaan middels een Pearson correlatie-analyse en een partiële correlatie-analyse. Bij deze laatste analyse is de correlatie berekend tussen twee variabelen onder constanthouding van het effect van de overige onafhankelijke variabelen. De resultaten van deze analyses zijn weergegeven in tabel 5.7.

Tabel 5.7. Relaties tussen organisatiekenmerken die gerelateerd zijn aan de Dman-pz.

Variabelen	materieel hinderlijke arbeidsomstandigheden	minder financieel risico	dienstverlenend arbeidsproces	plattere organisatie-structuur (i)	hoger percentage 55-64 jarigen	meer verstedelijkte herkomst
materieel hinderlijke arbeidsomstandigheden	x	-.04	-.33*	.06	-.01	.11
minder financieel risico	(-.13 )	x	.27*	-.05	-.05	.11
dienstverlenend arbeidsproces	(-.35***)	(-.29**)	x	.20	-.07	-.03
plattere organisatie-structuur	(-.02 )	(-.02 )	( .18 )	x	.16	-.05
hoger percentage 55-64 jarigen	(-.01 )	(-.10 )	(-.05 )	( .17)	x	-.26*
meer verstedelijkte herkomst	( .12 )	( .11 )	(-.04 )	(-.10)	(-.26**)	x

N = 42

1)N = 36

(....) : ongepartialiseerd,

bij partialisatie en bij organisatiestructuur N = 34

\*\*\* :  $p \leq 0.01$

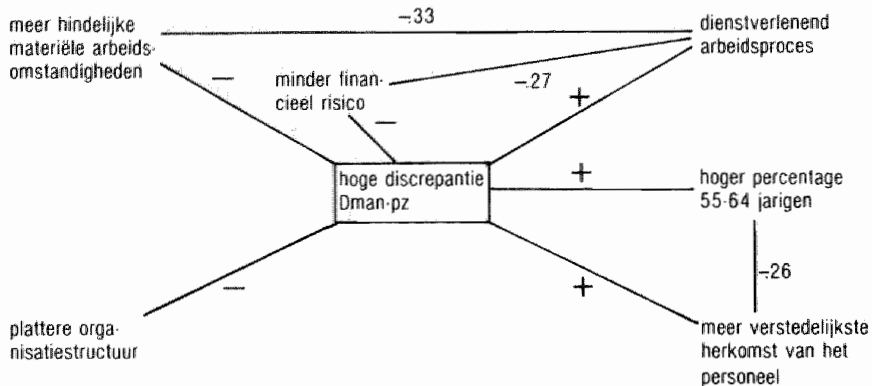
\*\* :  $0.01 < p \leq 0.05$

\* :  $0.05 < p \leq 0.10$

De onderlinge relaties (na partialisatie) tussen de variabelen die gerelateerd zijn aan de Dman-pz zijn grafisch weergegeven in figuur 5.



Figuur 5: Grafische weergave van de aan de Dman-pz gerelateerde organisatiekenmerken.



Deze grafische weergave toont dat verschillende clusters een invloed hebben op de discrepantie tussen management en personeelszaken. Het eerste cluster is het arbeidsproces. Naarmate het arbeidsproces eenduidiger is leidt dit tot een geringere discrepantie.

De hiërarchie en de demografische personeelskenmerken zijn de volgende aparte clusters, waarbij het opvallend is dat de demografische kenmerken onderling negatief gecorreleerd zijn.

De indruk is dat een kleinere discrepantie vooral samenhangt met organisatiestructuurkenmerken en een grotere discrepantie met personeelsaspecten (sociaal klimaat).

#### 5.2.4. De analyse van de discrepantie tussen het management en de personeelsvertegenwoordiging (Dman-pv)

##### 5.2.4.1. De multiple regressie-analyse van de Dman-pv

De multiple regressie-analyse leverde slechts twee significante verbanden op.

Tabel 5.8. Resultaat van de multiple regressie-analyse op de Dman-pv.

Variabele met richting	$\beta$	F-waarde
* Veel hinderlijke materiële arbeidsomstandigheden	.32	4.7**
* Veel activiteiten op het gebied van werkstructurering	-.28	3.8**

verklaarde variantie is 23,3%

N = 42

\*\* :  $0.01 < p < 0.05$

De eerste bevinding komt overeen met de bevinding in par. 5.1.3.: Naarmate er meer hinderlijke arbeidsomstandigheden zijn is de discrepantie kleiner. Verondersteld was dat naarmate de betrokkenheid op het arbeidsproces, met name op technologische gebieden, groter is, de discrepantie kleiner zal zijn. De gevonden relatie is tegengesteld aan de verwachting. Naarmate er meer werkstructureringsactiviteiten ontplooid worden, is de discrepantie ook groter. 'Ad hoc' verklaard kan dit betekenen dat veel werkstructureringsactiviteiten voort komen uit behoeften van het management (productie-bepaald), waarbij de mening en ideeën van de werknemers ondergeschikt zijn, maar ook kunnen werkstructureringsactiviteiten veel -niet verwachte- nevenconsequenties met zich mee brengen. Beide vormen kunnen leiden tot een hogere discrepantie. Enerzijds kan de ontvankelijkheid voor andere opvattingen verminderen door sterk uit te gaan van de eigen opvattingen, anderzijds zouden niet verwachte effecten wel geconstateerd kunnen worden door werknemers en niet door het management, vanwege diens aandacht op mogelijk andere gevolgen. In hoofdstuk 4 waren nog twee andere verwachtingen geformuleerd. Deze verwachtingen zijn niet bevestigd.

#### 5.2.4.2. De discriminant-analyse op de Dman-pv

Analoog aan de in 5.2.2.2. beschreven procedure is de discriminant-analyse op de Dman-pv uitgevoerd. Beide groepen (laag en hoog discrepanten) bestonden elk uit 17 organisaties. De discriminant-analyse leverde een viertal variabelen op ten

aanzien waarvan de beide groepen zich onderscheiden. Deze variabelen zijn weergegeven in tabel 5.9.

Tabel 5.9. Discriminerende variabelen bij de discriminant-analyse op de Dman-pv.

Variabelen (met richting)	Discriminantfunctie
* Meer hinderlijke materiële arbeidsomstandigheden	-.68
* Meer hinderlijke immateriële arbeidsomstandigheden	.62
* Plattere organisatiestructuur	-.54
* Meer gestructureerde vorm van personeelsvertegenwoordiging	-.61

N = 34

F = 4.7\*\*\* (p < 0.01)

Wilks'  $\lambda$  : .61

Chi : 14.9 (p < 0.01)

discriminantfunctie: groep 1 (hoog discrepant): .62

groep 2 (laag discrepant): -.62

Zoals uit tabel 5.9. blijkt zijn aan de variabele uit de multiple regressie-analyse een drietal geheel nieuwe verbanden toegevoegd. Conform de bevindingen in paragraaf 5.1.3. blijken slechte materiële arbeidsomstandigheden samen te gaan met een geringe Dman-pv, terwijl slechte immateriële arbeidsomstandigheden samen blijken te hangen met een hoge Dman-pv. Overeenkomend met de verwachtingen is dat een meer gestructureerde vorm van personeelsvertegenwoordiging leidt tot een geringere discrepantie tussen management en personeelsvertegenwoordiging. Eveneens overeenkomstig de verwachtingen is dat een plattere organisatiestructuur samen blijkt te gaan met een geringere discrepantie tussen management en personeelsvertegenwoordiging. Dit betekent dat een plattere organisatie zowel samengaat met een geringere Dman-pz, als een geringere Dman-pv. Zoals reeds eerder gesteld wordt een dergelijke platte organisatievorm juist dan gekozen indien de werkzaamheden eenduidig en goed te overzien zijn (zie ook: Veen, 1980b).

Uitgaande van deze vier discriminerende variabelen kan 'blind' voorspeld worden welke van de 34 organisaties behoren tot de

organisaties met een lage discrepantie en welke tot de organisaties met een hoge discrepantie. Indien een dergelijke voorspellingstest gedaan wordt levert dit de onderstaande verdeling op (tabel 5.10). Ook de niet in de analyse betrokken arbeidsorganisaties zijn op basis van de scores op deze discrepantievariabelen ingedeeld.

Tabel 5.10. Voorspellingsresultaten op basis van de vier discriminerende organisatiekenmerkvariabelen op de grootte van de Dman-pv.

groep	werkelijk groepslidmaatschap	voorspeld groepslidmaatschap	
		hoog discrepant	laag discrepant
hoog discrepant	17	13 (76,5%)	4 (23,5%)
ongegroepeerd	8	4 (62,5%)	13 (37,5%)
laag discrepant	17	5 (23,5%)	13 (76,5%)

N = 34

percentage correcte voorspellingen: 76,5%

Ofschoon het percentage correcte voorspellingen lager is dan het percentage juiste voorspellingen bij de Dman-pz, kan ook hier gesproken worden van een groep variabelen, die goed in staat is te discrimineren tussen organisaties met een hoge en lage discrepantie.

#### 5.2.4.3. Onderlinge relaties tussen de organisatiekenmerken en de interpretatie van de daartussen gevonden verbanden

Een vijftal organisatiekenmerken zijn van invloed op de Dman-pv. Om de interpretatie van deze discrepantiemaat te vereenvoudigen zullen de onderlinge relaties tussen de betreffende variabelen worden aangegeven, evenals hun verband met de Dman-pv. Analooq aan de in 5.2.2.3. gevolgde procedure zal dit gebeuren middels een Pearson correlatie-analyse en een partiële correlatie-analyse, waarbij de effecten van de variabelen, die niet direct in de correlatie-analyse betrokken zijn, uitgeschakeld worden. Deze relaties zijn weergegeven in tabel 5.11.

Tabel 5.11. Relaties tussen de organisatiekenmerken die gerelateerd zijn aan de Dman-pv.

Variabelen	meer hinderlijke materiële arbeids- omstandigheden	meer hinderlijke immateriële ar- beidsomstandigheden	meer werkstruc- tureringsactivi- teiten	plattere orga- nisatie struc- tuur	meer gestructu- reerde perso- neelsvertegen- woordiging
meer hinder- lijk gestruc- tureerde ar- beidsomstan- digheden	x	.06	-.25*	-.05	-.15
meer hinder- lijk immat- eriële ar- beidsomstan- digheden	(-.08)	x	.36**	.26*	.41***
meer werkstruc- tureringsacti- viteten	(-.24*)	(.33**)	x	-.00	-.20
plattere orga- nisatiestructu- tuur	(-.02)	(.15)	(.13)	x	-.40***
meer gestructu- reerde perso- neelsvertegen- woordiging	(-.11)	(.30**)	(-.08)	(-.34**)	x

N = 42

1)N = 36

(..)= ongepartialiseerd

Na partialisering: N = 36

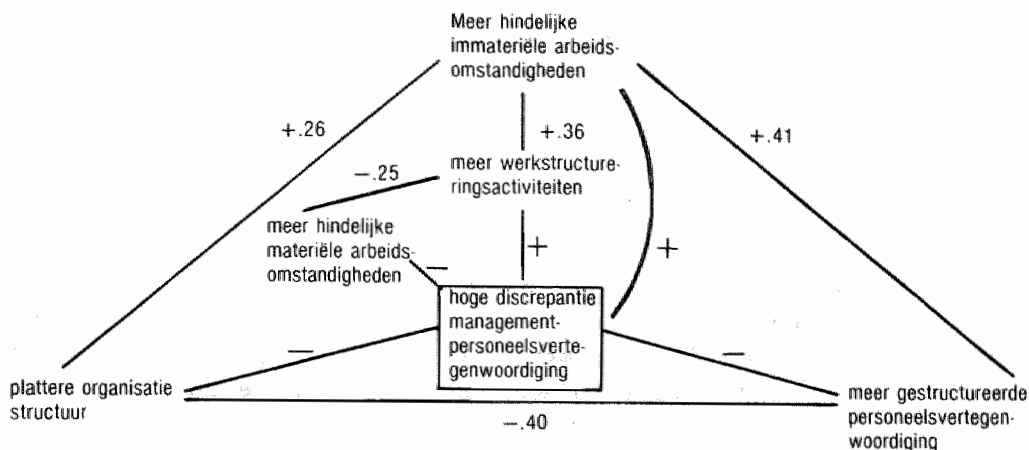
\*\*\* :  $p < 0.01$

\*\* :  $0.01 < p \leq 0.05$

\* :  $0.05 < p \leq 0.10$

Grafisch kan dit weergegeven worden zoals in figuur 6.

Figuur 6: Grafische weergave van de aan de Dman-pv gerelateerde organisatiemarken.



De grafische weergave laat een reeks van relaties zien, die echter niet altijd consistent zijn. Dit impliceert bijvoorbeeld dat een ander deel van de variantie verklaard wordt door het effect van de organisatiestructuur, dan door de aard van de personeelsvertegenwoordiging. Ook hier bestaat de indruk dat de structuurvariabelen een meer beperkende invloed op de discrepantie hebben, terwijl de veranderingsvariabelen en de minder objectieveerbare immateriële arbeidsomstandigheden een vergrotende invloed op de Dman-pv hebben.

5.2.5. De analyse van de discrepantie tussen het hoofd personeelszaken en de personeelsvertegenwoordiging (Dpz-pv)

5.2.5.1. De multiple regressie-analyse van de Dpz-pv

De multiple regressie leverde slechts een enkele variabele op (tabel 5.12.).

Tabel 5.12. Resultaat van de multiple regressie-analyse op de Dpz-pv.

variabele (met richting)	$\beta$	F-waarde
veel activiteiten gericht op werkstructurering	-.25	2.8*

N = 42

\* :  $0.05 < p \leq 0.10$

verklaarde variantie = 7%

Deze variabele komt overeen met de gevonden variabele in de multiple regressie-analyse van de Dman-pv. Voor een verklaring wordt verwezen naar 5.2.3.1.

De drie verwachtingen die ten aanzien van de Dpz-pv, in hoofdstuk 4, zijn geformuleerd, worden niet door de resultaten bevestigd. Deze verwachtingen waren: naarmate de structuur en het scala van activiteiten van personeelszaken uitgewerkt is, zal de Dpz-pv kleiner zijn.

Naarmate het noodzakelijker is informatie over de organisatie te vergaren, zal de Dpz-pv kleiner zijn.

Naarmate een arbeidsorganisatie minder gesloten informatiekkanalen kent, wordt de discrepantie tussen de beoordeling van het hoofd tussen personeelszaken en die van de leden van de personeelsvertegenwoordiging kleiner.

#### 5.2.5.2. De discriminant-analyse op de Dpz-pv

De discriminant-analyse levert eveneens slechts één variabele op die bepalend is voor de verschillen in discrepantie tussen arbeidsorganisaties (tabel 5.13).

Tabel 5.13. Discriminerende variabelen bij de discriminant-analyse op de Dpz-pv.

variabele (met richting)	Discriminantfunctie
Personeel komt meer uit verstedelijkte gebieden	1.00

N = 34

F = 5.6\*\* (0.01 < p < 0.05)

Wilks'  $\lambda$  = .85

chi = 5.1. (p = .02)

discriminantfunctie groep 1 (hoog discrepant): .38

groep 2 (laag discrepant): -.38

Naarmate het personeel meer afkomstig is uit verstedelijkte gebieden is de discrepantie tussen personeelszaken en personeelsvertegenwoordiging hoger. De verklaring voor deze bevinding is reeds gegeven bij de beschrijving van de relatie tussen deze verstedelijkingsvariabele en de Dman-pz (paragraaf 5.2.3.1.).

Hoewel slechts één variabele gevonden is die significant discrimineert tussen arbeidsorganisaties met een hoge en met een lage waarde op de Dpz-pv is toch voorspeld tot welke groep de 34 organisaties behoren op basis van de score op de 'verstedelijkings'-variabele. Dit levert de in tabel 5.14 vermelde resultaten op.

Tabel 5.14. Voorspellingsresultaat op basis van het ene discriminerende organisatiekenmerk op de grootte van de Dpz-pv.

groep	werkelijk groepslidmaatschap	voorspeld groepslidmaatschap	
		hoog discrepant	laag discrepant
hoog discrepant	17	10 (58.8%)	7 (41.2%)
ongegroepeerd	8	4 (50%)	4 (50%)
laag discrepant	17	6 (35,3%)	11 (64.7%)

N = 34

Percentage correcte voorspellingen: 61,8%



Te verwachten was dat het voorspellingsresultaat op basis van één variabele niet hoog zou uitvallen. Op basis van die ene variabele wordt bijna 62% van de gevallen goed voorspeld. Arbeidsorganisaties met een lage waarde op de discrepantievariabele worden vaker goed geclassificeerd dan arbeidsorganisaties met een lage waarde op de discrepantievariabelen.

#### 5.2.5.3. Onderlinge relaties tussen de organisatiekenmerken en de interpretatie van de daartussen gevonden verbanden

De gevonden twee variabelen blijken onderling niet gerelateerd te zijn ( $r = -.09$ ). Terwijl werkstructurering in relatie tot de Dpz-pv qua richting overeenkomt met de gelijke relatie bij de Dman-pv, is de relatie tussen de Dpz-pv en de mate waarin het personeel gerecruteerd wordt uit meer verstedelijkte gebieden tegengesteld is aan de relatie tussen de verstedelijkingsvariabele en de Dman-pv. Blijkbaar zijn hier verschillende processen werkzaam. Bij de verklaring van het verband tussen de Dman-pv en de 'verstedelijkings'-variabele is gewezen op de meer instrumentele arbeidsopvatting van deze groep werknemers, waardoor eerder klachten, opmerkingen e.d. naar voren zullen komen.

De eerste opvang van deze klachten gebeurt allicht door de afdeling personeelszaken. Mogelijk heeft de regelmatige confrontatie met "mopper"-gedrag een contrast-werking, welke aanleiding is tot een defensieve attitude, in de zin van: 'het is in deze organisatie niet zo slecht als ze zeggen', waardoor de afstand tussen afdeling personeelszaken en de overige werknemers groeit (hoger Dpz-pv); conform de cognitieve dissonantietheorie (Festinger, 1957).

De veronderstellingen, zoals weergegeven in 5.2.4.1. blijken niet bevestigd te worden door de bevindingen. Blijkbaar wordt de discrepantie tussen personeelszaken en personeelsvertegenwoordiging door andere factoren veroorzaakt dan hier voorspeld. Ook het geringe aantal significante relaties met de Dpz-pv wijst in dezelfde richting. Vanwege deze teleurstellende bevindingen is een aanvullende analyse gedaan op de Dpz-pv.

#### 5.2.5.4. Aanvullende analyse betreffende de Dpz-pv

Uitgaande van de onafhankelijke variabelen zoals beschreven in 'Werk en Ziekte' (Nijhuis en Soeters, 1982) is een stapsgewijze multiple regressie-analyse uitgevoerd op de Dpz-pv. Vervolgens is met de variabelen die een voldoende F-waarde hadden een slotana-

lyse gedaan. De resultaten zijn weergegeven in tabel 5.15.

Tabel 5.15. Aanvullende Multiple regressie-analyse op de discrepantie tussen personeelszaken en personeelsvertegenwoordiging.

Variabele (met richting)	$\beta$	F
* Meer activiteiten gericht op opleiding en omscholing	.25	3.3.**
* Meer intensieve vormen van ploegendienst	.24	3.6***
* Meer activiteiten gericht op de opsporing van slechte arbeidsomstandigheden	-.66	19.6***
* Meer activiteiten op het gebied van werkstructurering	-.38	7.7***
* Meer overleg van contacten met langdurig zieke werknemers	.32	6.3***
* Meer verstoring van het arbeidsproces t.g.v. ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid	.27	3.9***

totaal verklaarde variantie 50%

N = 42

\*\*\* :  $p < 0.01$

\*\* :  $0.01 < p \leq 0.05$

Een zestal organisatieaspecten blijken duidelijk samenhang te vertonen met de Dpz-pv en een groot deel van de variantie in de Dpz-pv verklaren. Slechts één variabele komt overeen met de eerder besproken verbanden. Conform de tendens van de eerder geformuleerde veronderstellingen blijken activiteiten vanuit personeelszaken gericht op het personeel bij te dragen tot een lagere discrepantie. Deze relatie wordt bevestigd door de bijdrage aan een lagere discrepantie tussen de afdeling personeelszaken en de personeelsvertegenwoordiging door:

- meer activiteiten gericht op opleiding en omscholing,
- meer contact en overleg met langdurig zieke werknemers,
- meer verstoring van het arbeidsproces ten gevolge van ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid.

Niet doorzichtig is de relatie van de Dpz-pv met meer intensieve vormen van ploegendienst. Mogelijk leiden meer intensieve vormen van ploegendienst tot meer sociale contacten met werknemers,

waardoor een lagere Dpz-pv ontstaat; ook kunnen de werkzaamheden die in ploegendienst worden verricht en de arbeidsomstandigheden, waaronder gewerkt wordt, meer eenduidig zijn en daarom minder discrepantie toelaten (vergelijk met 5.1.3.).

Moeilijk interpreteerbaar is dat meer activiteiten gericht op het opsporen van slechte arbeidsomstandigheden leiden tot een hoge discrepantie tussen het hoofd personeelszaken en de personeelsvertegenwoordiging. Door veel activiteiten, gericht op de opsporing van slechte arbeidsomstandigheden, kan een discussie aangewakkerd worden over de 'kwaliteit' van de arbeidsomstandigheden: een discussie die polariserend werkt op de beoordeling van beide respondenten. Tevens kunnen veel opsporingsactiviteiten leiden tot 'harde', objectieve gegevens, die als maatstaf gelden voor de beoordeling van personeelszaken van de arbeidssituatie, terwijl voor de personeelsvertegenwoordiging juist subjectieve ervaringen belangrijk zijn. Het afzetten van deze beide beoordelingen tegen elkaar zou dan eveneens kunnen leiden tot een hoge Dpz-pv.

Ofschoon in eerste instantie de analyses geen inzicht geven in de bron van de Dpz-pv, suggereren de bevindingen van de uitgevoerde 'zoek-analyses, dat de Dpz-pv vooral bepaald wordt door die activiteiten, die contacten inhouden met werknemers. Vandaar de conclusie dat de Dpz-pv net als de overige twee discrepantiematen een reëel organisatiekenmerk is.

### 5.3. Samenvattende bevindingen

De door middel van de multiple regressie-analyse en de discriminant-analyse geconstateerde relaties tussen de organisatiekenmerken en de discriminant-analyse zullen hier samengevat worden weergegeven.

In tabel 5.16. worden alle relevante variabelen vermeld, met uitzondering van de variabelen genoemd onder 5.2.5.4., waarbij een '+' betekent dat de betreffende variabele samengaat met een hoge discrepantie en een '-' met een lage discrepantie.

Tabel 5.16. Samenvattende bevindingen tussen de organisatiekenmerken en de drie discrepantievariabelen.

variabele	Dman-pz	Dman-pv	Dpz-pv
* Meer hinderlijke materiële arbeidsomstandigheden	-	-	
* Meer hinderlijke immateriële arbeidsomstandigheden		+	
* Een meer dienstverlenend arbeidsproces	+		
* Minder financieel risico t.g.v. ziekte-verzuim en arbeidsongeschiktheid	-		
* Plattere organisatiestructuur	-	-	
* Meer activiteiten op het gebied van werkstructurering		+	+
* Meer gestructureerde personeels-vertegenwoordiging		-	
* Hoger percentage 55-64 jarigen	+		
* Personeel meer afkomstig uit verstedelijkte gebieden	+		+

Een viertal variabelen blijken twee van de drie discrepantiematen te beïnvloeden, waarvan één een tegengestelde relatie heeft met twee discrepantiematen. Overigens vertonen de drie discrepantievariabelen een zeer eigen samenhang met de betreffende organisatiekenmerken. Dit pleit ervoor ze als eigenstandige organisatiekenmerken te beschouwen.

#### 5.4 Discrepantie en de indicatoren voor verzuim en arbeidsongeschiktheid

##### 5.4.1. Correlaties tussen de discrepantievariabelen en de verzuim- en arbeidsongeschiktheidsindicatoren

De onderzoeksvraagstelling naar de relatie tussen organisatiekenmerken en de drie verzuim- en arbeidsongeschiktheidsindicatoren roept in deze tevens de vraag op naar de mate waarin verschillen tussen de diverse beoordelaars samenhangen met deze indicatoren.

In tabel 5.17 worden de correlaties tussen deze drie verzuim- en arbeidsongeschiktheidsindicatoren enerzijds en de drie discrepan-

tiematen anderzijds zowel gepartialiseerd als ongepartialiseerd weergegeven. Bij de partialisering wordt zowel het effect van de beide, niet in de analyse betrokken, discrepantievariabelen, als de frequentie en duur, bij respectievelijk de analyse van de relaties met verzuimduur en -frequentie statistisch constant gehouden. Dit laatste gebeurt omdat frequentie en duur een logisch negatief verband bezitten (Philipsen, 1969a; Nijhuis en Soeters, 1982). Ten aanzien van de relatie tussen een discrepantievariabele en het aantal WAO/IP toetredingen is niet gepartialiseerd voor frequentie en duur, doch slechts voor de overige twee discrepantievariabelen.

Tabel 5.17. Gepartialiseerde en ongepartialiseerde correlaties tussen de arbeidsongeschiktheidsindicatoren en de drie discrepantiematen.

	Dman-pz	Dman-pv	Dpz-pv
Verzuimfrequentie	.45***(.39***)	-.03(-.13)	.10(.03)
Verzuimduur	.28** (.17)	.33***(.37***)	.04(.10)
WAO/IP toetredingen	.20 (.20*)	.13( .17)	.11(.14)

N = 40

\*\*\* :  $p \leq 0.01$

\*\* :  $0.01 < p \leq 0.05$

\* :  $0.05 < p \leq 0.10$

( ) : ongepartialiseerd

Het afwijkende aantal (N=40) is het gevolg van het feit dat niet alle organisaties over de gevraagde gedetailleerde verzuimgegevens van de groep direct-uitvoerend, mannelijk personeel beschikken. Na partialisering blijkt een hoge mate van discrepantie tussen management en personeelszaken (dman-pz) samen te gaan met een lage verzuimduur en verzuimfrequentie. Een lage verzuimduur blijkt tevens samen te hangen met de discrepantie tussen management en personeelsvertegenwoordiging (Dman-pv). Alvorens deze verbanden kunnen worden geïnterpreteerd is het noodzakelijk, middels een multiple regressie-analyse, te bezien in welke mate deze discrepantiematen bijdragen leveren in de verklaring van de variantie van de drie verzuim- en arbeidsongeschiktheidsindicatoren.

Tabel 5.18. Multiple regressie-analyse van het effect van de discrepantievariabele op de verzuim- en arbeidsongeschiktheidsindicatoren.

	Verzuim-frequentie		Verzuim-duur		Aantal WAO/IP toetredingen	
	$\beta$	F	$\beta$	F	$\beta$	F
Dman-pz	.39	6.6***	-	-	-	-
Dman-pv	-	-	.37	6.1***	-	-
verklaarde variantie		15%		14%	-	
	N = 40		N = 40		N = 42	

\*\*\*  $p \leq 0.01$

#### 5.4.2. Interpretatie van de relaties tussen de verzuim- en arbeidsongeschiktheidsindicatoren en de discrepantiematen

Uit tabel 5.18 blijkt dat de verzuimduur en verzuimfrequentie vooral aan twee verschillende discrepantiematen gerelateerd zijn: Een gemiddeld lagere verzuimfrequentie blijkt samen te gaan met een hoger Dman-pz terwijl een gemiddeld kortere verzuimduur samenhangt met een hogere Dman-pv. De bevindingen uit de partiële correlatie analyse worden ook weer bij de multiple regressie-analyse teruggevonden, waarbij de relatie tussen de Dman-pz en de verzuimduur wordt weggedrukt door het grote verschil van de Dman-pv.

De relaties tussen de verzuimfrequentie en de Dman-pz is goed verklaarbaar. In het algemeen wordt in arbeidsorganisaties het kortdurend zieteverzuim het meest storend gevonden. Het korte verzuim betekent namelijk dat er steeds opnieuw ad hoc oplossingen gevonden dienen te worden voor de door het verzuim ontstane problemen. Deze ad hoc oplossingen zullen vooral gevonden moeten worden door personeelszaken, soms door de productieleiding en vaak ook in samenspraak. Deze door de hoge verzuimfrequentie noodzakelijke interventies leiden daardoor tot geregeld overleg resulterend in een lage Dman-pz. De relatie tussen een gemiddeld langere verzuimduur en een lagere Dman-pv is verklaarbaar vanuit de veronderstelling, dat bij een lage Dman-pv beide groepen een hoge mate van overeenstemming hebben over de kwaliteit van de

arbeid. Indien dit oordeel zeer negatief is zal langduriger verzuim als meer legitiem ervaren worden en zal vanuit de organisatie minder controle plaatsvinden dan bij een hoge mate van discrepantie.

Er blijkt geen relatie te bestaan tussen het aantal WAO/IP toetredingen en de discrepantiematen. Vandaar dat deze laatste arbeidsongeschiktheidsvariabelen ook niet verder in de analyses betrokken zullen worden.

#### 5.4.3. Verzuimindicatoren en organisatiekenmerken

In de gehanteerde verklaringen tussen ziekteverzuim- en arbeidsongeschiktheidsindicatoren nemen de arbeidssituatie en arbeidsomstandigheden een belangrijke plaats in, vandaar dat in deze paragraaf nagegaan wordt in welke mate de discrepantiescores kunnen bijdragen aan de kennis over de verzuimindicatoren. Daartoe is een analyse gedaan van de verzuimfrequentie en verzuimduur met behulp van de variabelen, waarvan uit eerder onderzoek naar de relatie tussen organisatiekenmerken en deze verzuimindicatoren (Nijhuis en Soeters, 1982) bekend is dat zij een groot deel van de variantie in de verzuimindicatoren verklaren. Met die variabele die, middels een multiple regressie-analyse in dat onderzoek geselecteerd waren, is een nieuwe multiple regressie-analyse gedaan over het onderhavige databestand. De resultaten daarvan zijn weergegeven in tabel 5.19.

Vervolgens zijn aan deze organisatiekenmerken, die een belangrijk deel van de variantie in verzuimfrequentie en -duur verklaren, de discrepantievariabelen toegevoegd. Daarmee is opnieuw een multiple regressie-analyse uitgevoerd, ter bepaling of deze discrepantiematen een toegevoegde waarde hebben aan de verklaring van de verzuimduur en verzuimfrequentie. Ook deze resultaten zijn weergegeven in tabel 5.19.

Tabel 5.19. Resultaten van de multiple regressie-analyse en de verzuimindicatoren.

Verzuimindicatoren Organisa- tietekenen	Verzuimfrequentie				Verzuimduur			
	1e analyse		na toevoeging discrepantieanalyse		1e analyse		na toevoeging discrepantieanalyse	
	$\beta$	F	$\beta$	F	$\beta$	F	$\beta$	F
* De aanwezigheid van een beoordelings-systeem (volgens PZ)	.49	19.9***	.49	19.9***				
* immaterieel belaste- de arbeidsomstandig- heden (volgens PZ)	.42	14.2***	.42	14.2***				
* Aantal gedwongen ont- slagen	.42	12.6***	.42	12.6***				
* Organisatieomvang	-.21	3.2**	-.21	3.2**				
* Gepercipieerde invloed van de personeelsver- tegenwoordiging	.28	5.1***	.28	5.1***				
* Gemiddeld opleidings- niveau (direct perso- neel)					-.45	17.9***	-.42	16.0***
* Verandering in taken					-.17	2.4*	-.17	2.5*
* Verstoring van het ar- beidsproces t.g.v. ziekteverzuim en ar- beidsongeschiktheid					.28	7.0	.22	4.3***
* Beleid gericht op aan- passing van functies aan ziekte of handicap van werknemers					.40	14.4	.40	15.3***
totaal verklaarde variantie : 60%					64%			
* Dman - pz			(.06)	(0.2)			(-.04)	(0.2)
* Dman - pv			(-.11)	(0.9)			.18	2.9**
* Dpz - pv			(-.04)	(0.1)			(----)	(----)
totaal verklaarde variantie :				60%	66%			

N = 40

\*\*\* :  $p \leq 0.01$

\*\* :  $0.01 < p < 0.05$

\* :  $0.05 < p < 0.10$



Bij de verklaring van de variantie in de verzuimindicatoren blijkt uitsluitend de Dman-pv een extra bijdrage te leveren en wel aan de verklaring van de variantie in verzuimduur. Dit verband komt overeen met de bevindingen in 5.4.1.

#### 5.4.4. Conclusies ten aanzien van de relatie tussen de verzuimindicatoren en de discrepantievariabelen

In paragraaf 5.2. is de samenhang aangetoond van de discrepantiematen met verschillende organisatiekenmerken. Gebleken is dat deze samenhang zich slechts in beperkte mate doorzet ten aanzien van de verzuimindicatoren. Over het geheel genomen blijken, ondanks de gevonden verbanden tussen de verzuimindicatoren en de discrepantievariabelen, deze relaties weinig extra's bij te dragen aan de analyse van de verzuimproblematiek in de organisatie. Dit met uitzondering van de relatie tussen Dman-pv en de verzuimduur.

## HOOFDSTUK 6. DISCREPANTIE-ITEMS NADER BELICHT

### 6.1. Inleiding

In het voorafgaande hoofdstuk zijn discrepanties beschouwd als organisatiekenmerken. Een dergelijke benadering geeft weinig concrete inzichten in de structuur van de discrepantie. De vraag blijft ten aanzien van welke organisatiekenmerken binnen de organisatie grote overeenstemming bestaat en ten aanzien van welke organisatiekenmerken deze overeenstemming ontbreekt.

In dit en in het volgende hoofdstuk zal ingegaan worden op verschillen in beoordeling ten aanzien van een aantal specifieke organisatieaspecten; betreffende variabelen zullen afzonderlijk geanalyseerd worden naar de mate waarin ten aanzien van die variabelen verschillen en overeenkomsten tussen beoordelaars bestaan.

### 6.2. Beschrijving van de discrepantie-items

Van de items, die een bijdrage hebben geleverd aan de berekening van de discrepantievariabele (zie 3.7.), zijn een beperkt aantal items gekozen ter nadere analyse. Bij de keuze van deze items is vooral gekeken naar de mate waarin deze items een ingang vormden ten aanzien van een bepaalde problematiek. Zo is wel de vraag opgenomen of personeelsleden in dit bedrijf regelmatig beoordeeld worden, maar niet de vervolgvragen naar de wijze, het doel, welk percentage en dergelijke. Daarnaast behoren ook de gesommeerde arbeidsomstandighedenscores tot de kernitems. Soms is er voor gekozen om enkele 'doorvraag'-items in de analyse op te nemen. Dit is dan gebeurd ofwel ter controle van het ingangsitem, daar mogelijke verschillen ten aanzien van het ingangsitem moeten verdwijnen bij de 'doorvraag'-item, ofwel omdat de 'doorvraag'-items relevante extra informatie geven. Vandaar dat bijvoorbeeld naast de vraag over het voorkomen van werkoverleg ook enkele kenmerken van dat werkoverleg in de analyse zijn betrokken. Indien de perceptie over de mate waarin werkoverleg voorkomt verschillend is, kan desondanks wel overeenstemming bestaan ten aanzien van de structuur van het overleg.

In tabel 6.1. staan de voor analyse gekozen items vermeld; de statistische kenmerken en hun betekenis worden weergegeven in bijlage 5.

Tabel 6.1. De afzonderlijk te analyseren discrepantie-items.

**Discrepantie-items: hoofd productie versus hoofd personeelszaken:**

1. Sommatie 'hinder van materiële arbeidsomstandigheden',
2. Sommatie 'hinder van immateriële arbeidsomstandigheden',
3. Zijn er meet- en registratiesystemen aanwezig om mogelijk fysiek gezondheidsbedreigende werkomstandigheden vast te stellen?

**Discrepantie-items: tussen hoofd productie versus de personeels-  
vertegenwoordiging:**

1. Sommatie 'hinder van materiële arbeidsomstandigheden',
2. Sommatie 'hinder van immateriële arbeidsomstandigheden',
3. Zijn er meet- en registratiesystemen aanwezig om mogelijk fysiek gezondheidsbedreigende werkomstandigheden vast te stellen?
4. Is er in de periode 1977-1980 sprake geweest van werktijdverkorting?
5. Is er in de periode 1977-1980 sprake geweest van natuurlijke afvloeiing?
6. Is er in de periode 1977-1980 sprake geweest van gedwongen ontslagen?
7. Is er in de periode 1977-1980 sprake geweest van reorganisaties?
8. Hebben zich ontwikkelingen op het gebied van automatisering voorgedaan?
9. Hebben zich ontwikkelingen op het gebied van mechanisering voorgedaan?
10. Heeft dit geresulteerd in verhoging van het arbeidstempo?
11. Heeft dit geresulteerd in functieverruiming?
12. Heeft dit geresulteerd in functievereniging?

**Discrepantie-items: hoofd personeelszaken versus de personeels-  
vertegenwoordiging**

1. Sommatie hinder van materiëel bezwarende arbeidsomstandigheden
2. Sommatie hinder van immateriëel bezwarende arbeidsomstandigheden
3. Zijn er meet- en registratiesystemen in het bedrijf aanwezig?

4. Worden de personeelsleden in dit bedrijf regelmatig beoordeeld in een functioneringsgesprek?
5. Kunt U een oordeel geven over de personeelsbezetting in deze vestiging in 1977?
6. Kunt U een oordeel geven over de personeelsbezetting in deze vestiging in 1980?
7. Is er sprake van onvervulbare vacatures?
8. Bestaat er een gestructureerd en met regelmaat voorkomend werkoverleg in deze vestiging?
9. Kent dit werkoverleg van tevoren vastgestelde agenda's?
10. Kent dit werkoverleg een schriftelijk verslag?

Om eventueel bestaande discrepanties tussen deze items te analyseren zijn allereerst per vergelijkbaar paar items een tweetal analyses gedaan: een t-test voor gemiddelden en een Pearson correlatie-analyse (6.3.). Vervolgens zal de correlatie-matrix van alle items tussen en binnen beoordelaars geanalyseerd worden (6.4.).

### 6.3. Analyse van de discrepantie-items

#### 6.3.1. Analyse van de discrepantie-items management-personeelszaken

##### 6.3.1.1. De resultaten

In tabel 6.2. zijn de paarsgewijze vergelijkingen van de discrepantie-items weergegeven.

Tabel 6.2. Correlatie en T-test betreffende discrepantie-items management versus personeelszaken.

discrepantie-item	r	T-waarde
materiële arbeidsomstandigheden	.63***	0.04
immateriële arbeidsomstandigheden	.48***	1.36
meet- en registratiesystemen	.57***	0.70

N = 42

\*\*\* :  $p \leq 0.01$

Zoals uit deze tabel blijkt zijn de beoordelingen van management en personeelszaken ten aanzien van deze items zeer consistent. Er is dus sprake van een hoge validiteit; hun oordelen komen onderling sterk overeen.

#### 6.3.1.2. Interpretatie van de verschillen tussen beoordelingen tussen het management en het hoofd personeelszaken

Gegeven de grote mate van overeenstemming tussen deze beide beoordelaars, ten aanzien van de feitelijke gegevens kan geconcludeerd worden dat deze beide groepen veelal als een gelijke informatiebron gebruikt kunnen worden. Daarbij dient overigens in aanmerking genomen te worden dat, -zoals uit het vorige hoofdstuk bleek- de totale mate van overeenstemming tussen deze beide beoordelaars wel beïnvloed wordt door diverse organisatiekenmerken (zie 5.2.).

#### 6.3.2. Analyse van de discrepantie-items management versus personeelsvertegenwoordiging

##### 6.3.2.1. De resultaten

In tabel 6.3. zijn de resultaten van de correlatie-analyse en de T-test (tweezijdig getoetst) weergegeven ten aanzien van de discrepantie-items management versus personeelsvertegenwoordiging.

Tabel 6.3. Correlatie en T-test betreffende de discrepantie-items management en personeelsvertegenwoordiging (tweezijdig getoetst).

discrepantie-items	r	T-waarde
materiële arbeidsomstandigheden	.58***	-4.12***
immateriële arbeidsomstandigheden	.21*	-2.37**
meet- en registratiesystemen	.26*	1.02
werktijdverkortung	.61***	1.78*
natuurlijke afvloeiing	.58***	0.87
ontslagen	-.06	1.67*
reorganisatie	.03	-1.00
automatisering	.18	-1.00
mechanisering	.55**	1.70*
verhoging arbeidstempo	.06	1.43
functieverruiming	.48***	-1.35
functieverenging	-.03	-0.57

N = 42

\*\*\* :  $p < 0.01$

\*\* :  $0.01 < p < 0.05$

\* :  $0.05 < p < 0.10$

Uit deze tabel komt een zeer wisselend beeld te voorschijn ten aanzien van de consistentie tussen de beoordelingen. Slechts zes van de twaalf correlaties hangen significant samen. Opvallend is de grote mate van overeenkomst in antwoordpatronen ten aanzien van de beoordeling van de hinder van materiële arbeidsomstandigheden en het gebrek aan overeenstemming in de beoordeling van de hinder veroorzaakt door immateriële arbeidsomstandigheden. In beide gevallen vindt de personeelsvertegenwoordiging dat meer hinder wordt ondervonden van de omstandigheden waaronder gewerkt moet worden. Het ontbreken van een overeenkomst in beider antwoordpatronen bij de immateriële arbeidsomstandigheden kan duiden op een gebrekkige overeenstemming over dit begrip als zodanig (convergente validiteit) of op een minder goede kennis van deze omstandigheden. De immateriële arbeidsomstandigheden zijn moeilijker waarneembaar dan de materiële. Management en personeelsvertegenwoordiging hanteren verschillende criteria ter beoordeling van de arbeidsomstandigheden.

Eenzelfde soort bevinding geldt voor de items: werktijdverkortung, natuurlijke afvloeiing en gedwongen ontslagen. Ook ten

aanzien van deze items wordt geen consistent overeenkomend afwijkend antwoordpatroon tussen de beide beoordelaars geconstateerd. De vragen naar het voorgekomen zijn van werktijdverkorting en natuurlijke afvloeiing blijken hoge correlaties op te leveren en het antwoordpatroon blijkt over organisaties, tussen beide beoordelaars, overeen te komen. Dit geldt echter niet voor het voorgekomen zijn van gedwongen ontslagen. De personeelsvertegenwoordiging constateert bovendien, dat werktijdverkorting en gedwongen ontslagen vaker voorgekomen zijn dan het management aangeeft. Kennelijk worden tussen beoordelaars verschillende maatstaven gehanteerd voor gedwongen ontslagen en werktijdverkorting. Ten aanzien van het vóórkomen van gedwongen ontslagen blijkt bovendien geen overeenstemming over de mate van voorkomen. De vragen betreffende reorganisaties, automatisering en mechanisering vertonen een uiteenlopend beeld; op het gebied van mechanisering blijken grote overeenkomsten in beoordelingspatronen te bestaan tussen management en personeelsvertegenwoordiging, zij het dat de personeelsvertegenwoordiging oordeelt dat er meer activiteiten zijn geweest. Ten aanzien van het voorgekomen zijn van automatisering en reorganisaties blijkt geen enkele overeenkomst tussen beoordelaars te bestaan. Ook hier kan dit verschil ontstaan zijn door verschillen in opvattingen over de inhoud van de concepten 'reorganisatie' en 'automatisering' (gebrek aan convergente validiteit) of door een andere betekenisverlening van gebeurtenissen in organisaties.

Bij de laatste groep items, die een weergave vormen van de effecten van reorganisaties, automatisering en dergelijke op de inhoud van de arbeid, zij geconstateerd dat uitsluitend over het positieve effect, verruiming van functies, een gelijkkluidend oordeel bestaat.

#### 6.3.2.2. Interpretatie van de bevindingen

Het totaal aan geconstateerde overeenkomsten en verschillen leidt tot de volgende globale interpretaties:

- a. Arbeidsomstandigheden worden in alle gevallen door de personeelsvertegenwoordiging als meer hinderlijk beoordeeld. Zowel ten aanzien van het vóórkomen van hinder ten gevolge van immateriële als van materiële arbeidsomstandigheden blijkt tussen management en personeelsvertegenwoordiging een gelijk patroon in beoordelingen te bestaan, zij het met een ruim verschil in sterkte van de samenhang tussen de betreffende items onderling. Dit kan geweten worden aan verschil in ver-

trouwdeheid met de bestaande informatie en/of aan hantering van andere referentiekaders.

- b. Ten aanzien van veranderingen in de bedrijfsorganisatie en de effecten daarvan blijkt het management positiever te oordelen dan de personeelsvertegenwoordiging. Ten aanzien van negatieve effecten ontbreekt overeenstemming. De verklaring lijkt gezocht te moeten worden in de verschillende posities in de organisatie, waarbij voor het management de doeleinden het meest belangrijk zijn, terwijl voor de personeelsvertegenwoordiging de effecten primair is.
- c. Ten aanzien van de items betreffende de personeelsformatie wordt geconstateerd dat slechts daar waar sprake is van collectieve aanvragen, zoals arbeidstijdverkorting, een hoge mate van overeenkomst is, terwijl bij de meer ad hoc of sluipende processen, zoals: (incidentele) ontslagen en natuurlijke afvloeiing de overeenkomst ontbreekt. Dit kan betekenen dat de personeelsvertegenwoordiging vaker dergelijk ad hoc beleid als systematisch beleid beoordeelt, en/of dat het management juist dergelijke aspecten als incidenteel en niet als structureel beschouwt.  
Ook ter verklaring van dit fenomeen lijkt een doorslaggevende rol te moeten worden toegekend. Een ruime personeelsbezetting heeft voor het personeel een positieve (geringere werklust) en voor het management een negatieve waarde (grotere loonkosten). De angst voor de eigen werkgelegenheid zal bij de personeelsvertegenwoordiging eerder leiden tot de beoordeling van incidentele personeelsbeperkende maatregelen als een doelbewuste en structurele aanpassing van de personeelsbezetting.
- d. De gevonden verschillen blijken niet verklaard te kunnen worden uit systematische meetfouten of bias. In een dergelijk geval worden niet alleen ten aanzien van de beoordeling van soortgelijke items geheel andere statistische verbanden gevonden, maar is ook met verschil tussen de hoge intercorrelatie tussen de beoordelingen ten aanzien van de hinder van de materiële arbeidsomstandigheden en het ontbreken van een dergelijke correlatie tussen de beoordelingen van de hinder van de immateriële arbeidsomstandigheden onverklaarbaar. Evenmin kunnen dan de verschillende samenhangen ten aanzien van functieverruiming, -verenging en verhoging van arbeidstempo verklaard worden.



e. Slechts zes van de twaalf discrepantie-items leveren een significante correlatie op; de informatie verkregen via de personeelsvertegenwoordiging vertoont slechts een beperkte overeenkomst met de informatie vanuit het management. Informatie, welke uitsluitend via een van de beide groepen in de organisatie verkregen is, dient met grote voorzichtigheid gehanteerd te worden gezien het risico van misinterpretaties. Zo kan verschil in opvattingen over het voorkomen van ontslag of over gevolgen van taakveranderingen op de taakinhoud repercussies hebben op de manier waarop nieuwe plannen (reorganisaties, werkstructurering en dergelijke) door het personeel ontvangen worden en daarmee op de mate van motivatie tot medewerking van i.c. de personeelsvertegenwoordiging aan dergelijke veranderingen binnen de arbeidsorganisatie.

### 6.3.3. Analyse van de discrepantie-items hoofd personeelszaken versus personeelsvertegenwoordiging

#### 6.3.3.1. Analyse-resultaten

In tabel 6.4. zijn de resultaten van de correlatie-analyse en de T-test weergegeven van de discrepanties tussen de beoordelingen, ten aanzien van een aantal organisatiekenmerken, van het hoofd personeelszaken en de personeelsvertegenwoordiging.

Tabel 6.4. Correlatie en T-test over de discrepantie-items hoofd personeelszaken en personeelsvertegenwoordiging (tweezijdig getoetst).

Item	r	T-waarde
hinder materiële arbeidsomstandigheden	.58***	-3.91***
hinder immateriële arbeidsomstandigheden	.31**	-1.37
meet- en registratiesystemen	.46***	0.49
beoordelingssysteem	.59***	-2.78***
personeelsbezetting 1977	.28*	-0.18
personeelsbezetting 1980	.29*	2.55***
onvervulbare vacatures	.06	0.87
werkoverleg	.65***	-1.09
agenda	.36**	0.74
schriftelijk verslag	.45*	0.63

N = 42

\*\*\* :  $p \leq 0.01$

\*\* :  $0.01 < p \leq 0.05$

\* :  $0.05 < p \leq 0.10$

Op één na vertonen alle items een significante correlatie. Het patroon in beantwoording op deze verschillende vragen blijkt derhalve over de aan het onderzoek deelnemende organisaties gelijk. Dit blijkt alleen niet te gelden voor het item waarin gevraagd wordt naar onvervulbare vacatures; bovendien is bij dit item evenmin sprake van een systematisch verschil in gemiddelden. Geconstateerd moet worden dat dit concept "onvervulbare vacatures" verschillende invullingen toelaat.

Overigens vertonen een drietal items een systematisch verschil in beoordeling, ondanks een gelijk antwoordpatroon. Het hoofd personeelszaken vindt vaker dan de personeelsvertegenwoordiging dat:

- de materiële arbeidsomstandigheden minder hinderlijk zijn,
- personeelsleden meer systematisch beoordeeld worden,
- het personeelsbestand eerder aan de te krappe kant is dan aan de te ruime kant.

#### 6.3.3.2. Interpretatie van de bevindingen

a. Materiële arbeidsomstandigheden worden als meer hinderlijk voor de werknemers beoordeeld door de personeelsvertegenwoordiging dan dat door het hoofd personeelszaken gebeurt. Ten

aanzien van immateriële arbeidsomstandigheden is dit verschil niet significant. In vergelijking met de discrepanties tussen management en personeelsvertegenwoordiging lijkt dit erop te wijzen dat bij personeelszaken een beter inzicht in de immateriële arbeidsomstandigheden bestaat. Deze indruk wordt bevestigd door sterkere overeenkomst in het antwoordpatroon tussen het hoofd personeelszaken en personeelsvertegenwoordiging ten aanzien van de beoordeling van de hinder van immateriële arbeidsomstandigheden dan die tussen het management en de personeelsvertegenwoordiging.

- b. De invloed van de positie van de beoordelaar in de arbeidsorganisatie blijkt uit het grote verschil in de mate waarin de beide categorieën beoordelaars veronderstellen dat binnen de arbeidsorganisatie een systematisch personeelsbeoordelingssysteem gehanteerd wordt. Ondanks een gelijk antwoordpatroon ontstaat uit de beoordeling van het hoofd personeelszaken een veel positiever beeld over de mate waarin een systeem gehanteerd wordt dan dat bij de personeelsvertegenwoordiging het geval is.
- c. Dit effect van de positie van de beoordelaar in de organisatie lijkt ook verantwoordelijk voor het ontbreken van enige overeenkomst ten aanzien van het voorkomen van onvervulbare vacatures. Voor personeelszaken betreffen dit vacatures, waar zij zeer lang mee geconfronteerd worden, terwijl onvervulbare vacatures voor de personeelsvertegenwoordiging eerder een inschatting is op basis van de ervaring dat bepaalde functies niet of zeer traag worden ingevuld. De directe confrontatie van de beide beoordelaars met onvervulde vacatures lijkt de beoordeling over het voorkomen ervan te bepalen. Bij deze constatering sluit de verrassende bevinding aan, dat het personeelsbestand door personeelszaken eerder als te krap ervaren wordt dan dat dit geschiedt door de personeelsvertegenwoordiging. Ook dit lijkt een 'positie'-effect, daar over de organisaties heen wel gelijk geoordeeld wordt (hoge correlatie). Personeelszaken zal meer geconfronteerd worden met klachten over personeelskrapte op bepaalde afdelingen dan met klachten over de 'ruimheid' in personeel. Deze ervaring leidt dus vaker tot de constatering dat het personeelsbestand aan de krappe kant is.

- d. Ten aanzien van verschil in overeenstemming tussen beoordelingen van personeelszaken en personeelsvertegenwoordiging kan geen sprake zijn van een consistent statistisch effect, o.a. gezien de grote mate van overeenkomst in gemiddelden bij de beoordeling van het personeelsbestand in 1977 en het ontbreken ervan bij diezelfde beoordeling over 1980.
- e. Bij organisatieonderzoek, over een aantal organisaties heen, lijken deze bevindingen uit te wijzen dat vrij goed gebruik gemaakt kan worden van de gegevens verkregen middels personeelszaken. Echter ten aanzien van uitspraken binnen de organisatie bestaan er verschillen tussen de beoordelingen van de verschillende organisatiekenmerken. Deze verschillen lijken groter naarmate de betrokkenheid van personeelszaken bij deze kenmerken groter wordt.

#### 6.4. De Multitrait-Multimethod-Matrix

Alvorens over te gaan tot een gedetailleerde bespreking van de afzonderlijke MTMM-matrices zal een totaalbeeld gepresenteerd worden, waaruit enkele algemene tendensen afgeleid zullen worden. In tabel 6.5. zullen enkele gegevens uit de volgende matrices worden gepresenteerd; voor de volledige matrices wordt verwezen naar de bijlagen bij dit hoofdstuk. Aangegeven zal worden welk deel van de correlaties significant ( $p < .10$ ) is en tevens zal de mediaanwaarde van de correlaties weergegeven worden.

Tabel 6.5. Enkele overall kenmerken van de MTMM-matrices.

Aard van de correlaties	Beoordelaars	Mediaan	Percentage significante correlaties
Interrater convergente correlaties	management - p.z.	.57***	100%
	management - pers.vert.	.24*	58%
	pers.zaken - pers.vert.	.41***	90%
Intrarater correlaties	management - p.z. items	-.10	33%
	management - p.v. items	-.01	22%
	pers.zaken - man. items	.19	67%
	pers.zaken - p.v. items	.07	40%
	pers.vert. - man. items	.08	24%
	pers.vert. - p.z. items	-.04	40%
Interrater correlaties (verschillende items)	management - p.z.	-.14	67%
	management - pers.vert.	.03	21%
	pers.zaken - pers.vert.	.03	34%

Deze tabel is opgedeeld in drie groepen van correlaties:

- \* correlaties tussen eenzelfde item over verschillende beoordelaars (interbeoordelaar convergente correlaties)
- \* correlaties tussen verschillende items bij eenzelfde beoordelaar (intra-beoordelaar correlaties)
- \* correlaties tussen verschillende items over verschillende beoordelaars (interbeoordelaar correlaties)

Uit tabel 6.5. wordt duidelijk dat de correlaties tussen dezelfde items over verschillende categorieën beoordelaars zowel vaker significant zijn, als een hogere mediaanwaarde hebben dan de correlaties uit de beide andere groepen. Geen duidelijke verschillen bestaan er tussen de overige interbeoordelaars correlaties en de intra-beoordelaars correlaties.

Dit overzicht leidt tot de conclusie dat de convergente validiteit van de gebruikte items in hun algemeenheid goed te noemen is. De mediaanwaarden en het percentage significante correlaties geven ook aanleiding om te concluderen dat de beoordelingen van management en personeelszaken en van personeelszaken en personeelsvertegenwoordiging meer met elkaar overeenkomen dan de

beoordelingen van management en de personeelsvertegenwoordiging. Dit kan gezien worden als een positie-effect: Naarmate posities verder uit elkaar liggen wordt de overeenstemming over kenmerken van de werkorganisatie geringer.

Nu zal overgegaan worden naar een gedetailleerde bespreking, waarbij ook ingegaan zal worden op de vraag op welke items dan vooral overeenstemming of verschillen gevonden worden. Tevens zal dan ingegaan worden op de vraag bij welke items sprake is van convergente of discriminante validiteit.

Zoals eerder gesteld (hoofdstuk 3) is namelijk middels deze matrices te analyseren of:

- er sprake is van een convergente validiteit van de concepten in de items,
- er sprake is van discriminante validiteit van de concepten tussen items,
- er binnen de matrices een samenhang tussen de items geconstateerd kan worden, die meer inzicht geeft in de perceptie van de beoordelaars op de verschillende organisatiekenmerken.

#### 6.4.1. De MTMM-matrix tussen management en hoofd personeelszaken

##### 6.4.1.1. Resultaten

De in paragraaf 6.3.1. beschreven items leveren de volgende MTMM-matrix (tabel 6.5.) op.

Tabel 6.5. De MTMM-matrix van de items beoordeeld door management en personeelszaken.

variabelen per beoordelaars- categorie	management			personeelszaken			
	1.	2.	3.	1.	2.	3.	
beoordelaar	1.bezwarende materiële arbeidsomstandigheden	-	-.10	-.10	.63***	-.05	-.32**
	2.bezwarende immateriële arbeidsomstandigheden		-	.50***	-.22*	.48***	.30**
	3.meet en registratie- systeem			-	-.25**	.05	.57***
beoordelaar- management	1.bezwarende materiële arbeidsomstandigheden				-	.27**	-.27**
	2.bezwarende immateriële arbeidsomstandigheden					-	.19
	3.meet en registratie- systeem						-

N = 42

\*\*\* =  $p < 0.01$

\*\* =  $0.01 < p < 0.05$

\* =  $0.05 < p < 0.10$

De drie correlaties die betrekking hebben op een beoordeling door verschillende beoordelaars van hetzelfde item zijn omringd.

Van convergente validiteit is sprake indien de correlaties significant verschillen van nul. Uit de gepresenteerde correlatiematrix blijkt aan deze voorwaarde voldaan te zijn.

Eveneens is er sprake van een discriminante validiteit, daar de betreffende correlatie coëfficiënten aanmerkelijk hoger zijn dan de correlatie coëfficiënten van deze items met andere items, zowel bij dezelfde als bij de andere beoordelaar. Bovendien vertoont het patroon van interrelaties tussen de items over de beoordelaars min of meer overeenkomstige relaties als de items binnen een beoordelaar.

#### 6.4.1.2. Interpretatie van de MTMM-matrix: management versus hoofd personeelszaken

De betreffende items blijken een eenduidig concept te meten, waarbij de meting onafhankelijk is van de beoordelaar. In de verschillende beoordelaars-matrices zijn de negatieve correlaties tussen meetapparatuur en de materiële werkinconveniënten begrijpelijk. Naarmate er meer inconveniënten zijn, zal de kans groter zijn dat er meer meetapparatuur is. Minder logisch is de positieve correlatie tussen het voorkomen van meetapparatuur en immateriële inconveniënten. De vraag blijft echter waarom bij meer immateriële werkinconveniënten minder meetapparatuur aanwezig is. Deze vraag wordt immers slechts ten dele verklaard door de licht negatieve relatie tussen de beide vormen van hinderlijke arbeidsomstandigheden bij het management en tussen de beoordeling van deze immateriële omstandigheden beoordeeld door het management met de materiële omstandigheden beoordeeld door het hoofd personeelszaken.

#### 6.4.2. De MTMM-matrix tussen management en personeelsvertegenwoordiging

##### 6.4.2.1. Resultaten

De in paragraaf 6.3.2. beschreven items leveren de volgende MTMM-matrix op.



Tabel 6.6. De MTM-matrix van de items beoordeeld door management en personeelsvertegenwoordiging.

MANAGEMENT												PERSONEELS-VERTEGENWOORDIGING												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Mat. arbeidsomst.																								
2. Im. arbeidswaast																								
3. Meijng																								
4. Werktijoverkorting																								
5. Materijlijke af- vloeiing																								
6. Gebouwen ontslag																								
7. Reorganisatie																								
8. Automatisering																								
9. Mechanisatie																								
10. Verhoging arbeids- tempo																								
11. Functieverruiming																								
12. Functieverhoging																								

1. Mat. arbeidsomst.																								
2. Im. arbeidswaast																								
3. Meijng																								
4. Werktijoverkorting																								
5. Materijlijke af- vloeiing																								
6. Gebouwen ontslag																								
7. Reorganisatie																								
8. Automatisering																								
9. Mechanisatie																								
10. Verhoging arbeids- tempo																								
11. Functieverruiming																								
12. Functieverhoging																								

1. Mat. arbeidsomst.																								
2. Im. arbeidswaast																								
3. Meijng																								
4. Werktijoverkorting																								
5. Materijlijke af- vloeiing																								
6. Gebouwen ontslag																								
7. Reorganisatie																								
8. Automatisering																								
9. Mechanisatie																								
10. Verhoging arbeids- tempo																								
11. Functieverruiming																								
12. Functieverhoging																								

1. Mat. arbeidsomst.																								
2. Im. arbeidswaast																								
3. Meijng																								
4. Werktijoverkorting																								
5. Materijlijke af- vloeiing																								
6. Gebouwen ontslag																								
7. Reorganisatie																								
8. Automatisering																								
9. Mechanisatie																								
10. Verhoging arbeids- tempo																								
11. Functieverruiming																								
12. Functieverhoging																								

1. Mat. arbeidsomst.																			</
----------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----

N=42

\*\*\*  $p \leq 0.01$

\*\*  $0.01 < p \leq 0.05$

\*  $0.05 < p \leq 0.10$

Ook hier zijn uitsluitend de significante correlaties weergegeven; voor een totaal-overzicht zie bijlage 6. Ten aanzien van zeven van de twaalf items kunnen we spreken van een voldoende grote convergente validiteit (correlaties tussen gelijke items over verschillende beoordelaars (omringd) zijn significant. Aan de eerste voorwaarde voor een voldoende discriminante validiteit voldoen slechts vier van de twaalf items.

Over de tweede eis ten aanzien van het patroon van interrelaties tussen de observatoren is op basis van face-value weinig te zeggen.

Items die duidelijk een concept meten en zich in de meting van andere concepten onderscheiden zijn:

- hinder van materiële arbeidsomstandigheden,
- voorkomen van werktijdverkorting,
- voorkomen van natuurlijke afvloeiing,
- ontwikkelingen op het gebied van mechanisering.

Uitsluitend een hoge convergente validiteit bezaten de volgende concepten:

- hinder van immateriële arbeidsomstandigheden,
- aanwezigheid van meet- en registratiesystemen,
- functieverruiming door taakverandering.

Geen convergente validiteit werd gevonden bij de items:

- voorkomen van ontslagen,
- voorkomen van reorganisaties,
- ontwikkeling op het gebied van automatisering,
- verhoging arbeidstempo door taakverandering,
- functieverenging.

#### 6.4.2.2. Interpretatie van de MTMM-matrix: management versus personeelsvertegenwoordiging

Eenzelfde soort items kan klaarblijkelijk zowel een goede, als een onvoldoende, convergente validiteit vertonen. Dit lijkt mede afhankelijk te zijn van de mate waarin een gebeurtenis, fenomeen als zodanig en de mate waarin officieel bepaalde zaken moeten worden aangevraagd (werktijdverkorting, toepassing VUT regeling). Negatieve aspecten van de organisatie, zoals: verhoging van arbeidstempo, functieverenging, ontslagen, blijken tot een geringere mate van overeenstemming te leiden dan positieve (o.a. functieverruiming), hetgeen een effect zou kunnen zijn van het verschil in positie van de beoordelaars.

Gegeven de correlatiestructuur blijkt het oordeel van de personeelsvertegenwoordiging ten aanzien van het voorkomen van automatisering samen te hangen met zeven van de elf resterende items, terwijl dit item bij het management slechts samengaat met een enkel item. Het voorkomen van automatisering blijkt een zeer centrale rol in te nemen in de perceptie van de personeelsvertegenwoordiging van een aantal organisatiekenmerken. Met het al dan niet voorkomen van automatisering is voor hen tegelijkertijd een groot aantal andere organisatieaspecten verbonden.

Bij het management blijkt de variabele "hinder van immateriële arbeidsomstandigheden" de meer centrale plaats in te nemen (significante correlatie met 5 van de 11 items).

#### 6.4.3. De MTMM-matrix tussen het hoofd personeelszaken en de personeelsvertegenwoordiging

##### 6.4.3.1. Resultaten

De in paragraaf 6.3.3. beschreven items leveren de volgende MTMM-matrix op.

Tabel 6.7. De MTMM-matrix van items beoordeeld door het hoofd personeelszaken en de personeelsvertegenwoordiging.

	Personeelszaken										Personeelsvertegenwoordiging									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. PERSONEELSZAKEN																				
1.	X	.27**	-.27**								.58***						-.22*			.33***
2.	X										.31**						.23*	-.31**		-.37**
3.		X									-.43***							-.43***	-.26**	
4.			X								.36***									-.27**
5.				X																
6.					X															
7.						X					-.23*									
8.							X				.24*									
9.								X			.24*									
10.									X		.28**									
1. PERSONEELSVERTEGENWOORDIGING																				
1.	X	.26**	-.24*								-.26**									.59***
2.		X									.24*									.45***
3.			X								.34**									.33**
4.				X							.30**									.38***
5.					X						-.36***									.43***
6.						X					.27**									.25*
7.							X				.24*									.23*
8.								X			.29**									.43***
9.									X											.45***
10.										X										
1.																				
2.																				
3.																				
4.																				
5.																				
6.																				
7.																				
8.																				
9.																				
10.																				

N = 42

\*\*\* p < 0.01

\*\* 0.01 < p < 0.05

\* 0.05 < p < 0.10

De volledige tabel is weergegeven in bijlage 7. Zoals uit tabel 6.7. blijkt hebben negen van de tien items een voldoende convergente validiteit. De veronderstelling is derhalve gewettigd dat er eenduidigheid bestaat over alle in de items genoemde concepten, met uitzondering van de aanwezigheid van onvervulde vacatures. Ten aanzien van dat item blijkt een voldoende convergente validiteit te ontbreken.

Aan de eerste eis voor een voldoende discriminante validiteit wordt slechts door een viertal variabelen voldaan, te weten:

- hinder van materiële arbeidsomstandigheden,
- de aanwezigheid van meet- en registratiesystemen,
- het voorkomen van een personeelsbeoordelingssysteem,
- de aanwezigheid van een gestructureerd werkoverleg.

#### 6.4.3.2. Interpretatie van de MTMM-matrix: hoofd personeelszaken versus personeelsvertegenwoordiging

De matrix in tabel 6.7. vertoont een betrouwbare consistente meting ten aanzien van een groot aantal items over de beide beoordelaars. Dit geldt met name wat betreft de organisatiekenmerken, die direct waarneembare aspecten van de arbeid representeren, danwel de mate waarin bepaalde vormen van gestructureerd overleg voorkomen. Ten aanzien van de interne structuur van de matrix is het opvallend, dat binnen de beoordelingen van het hoofd personeelszaken, de aanwezigheid van werkoverleg samen blijkt te gaan met zes van de overige negen items. De aanwezigheid van werkoverleg blijkt aldus mede gezien het sterk discriminerende karakter van dit item een kernfunctie te hebben in de beeldvorming van het hoofd personeelszaken over de arbeidsorganisatie. Zo hangt diens perceptie van het werkoverleg sterk samen met diens opvatting over de mate van hinder van immateriële arbeidsomstandigheden. Dit is begrijpelijk aangezien veel hinder van immateriële arbeidsomstandigheden veelal slechts ontdekt zal kunnen worden in geregeld overleg met de verschillende afdelingen. Bovendien hangt werkoverleg ook samen met een ruimere personeelsbezetting en met het veelvuldiger aanwezig zijn van meet- en registratiesystemen. Een tweede variabele, die met veel andere items blijkt samen te hangen, is de mate waarin personeel hinder ondervindt van immateriële arbeidsomstandigheden.

Bij de personeelsvertegenwoordiging blijkt vooral de mate waarin het personeel geacht wordt hinder te ondervinden van slechte materiële werkomstandigheden samen te gaan met een relatief groot aantal andere items.

6.5. Samenvatting van de analyse van de discrepantie-items

Bij de bepaling van de convergente validiteit van de betreffende kenmerken blijkt dat van de tweeëntwintig relevante, verschillende mogelijke itemcorrelaties zestien een voldoende convergente validiteit te bezitten. Blijkbaar kan een zeer groot deel van de organisatiekenmerken gezien het antwoordpatroon over organisaties heen bij slechts één beoordelaar gemeten worden. Hierbij moet wel in aanmerking worden genomen dat de mate van overeenstemming tussen personeelszaken en personeelsvertegenwoordiging groter blijkt, dan die tussen het management en de personeelsvertegenwoordiging.

Indien echter vanuit de beoordeling van de verschillende items conclusies getrokken worden ten aanzien van de interne structuur van de arbeidsorganisatie kan niet volstaan worden met een beperkt aantal beoordelaars. Een sterke convergente en discriminerende validiteit blijkt namelijk niet te impliceren dat er geen verschillen kunnen bestaan in de mate waarin het betreffende kenmerk voorkomt of in de mate waarin men daarvan hinder ondervindt. Bovendien blijkt uit de correlatie-matrix dat bij de beoordeling van organisatiekenmerken de zwaarte van de verschillende items over de beoordelaars niet gelijk is. Dit impliceert dat voor de ene beoordelaar de mate waarin automatisering voorkomt centraal staat, gezien de sterkte van de samenhang tussen die variabele en andere variabelen, zoals hinderlijke immateriële arbeidsomstandigheden, natuurlijke afvloeiing, reorganisaties, mechanisering, functieverruiming, functieverenging. Dit in tegenstelling tot de grote verschillen binnen de verschillende beoordelaars matrices. Dit vormt wel een relevante bevinding ten aanzien van activiteiten, die gericht zijn op organisatieverandering. Dergelijke interventies zullen veelal vanuit dit kader beoordeeld worden.



## HOOFDSTUK 7. DISCREPANTIE BIJ DE BEOORDELING VAN DE ARBEIDSSOM- STANDIGHEDENITEMS

### 7.1. Inleiding

Nadat in hoofdstuk 6 een aantal algemene discrepantie-items met elkaar vergeleken zijn, zal de aandacht in dit hoofdstuk specifiek gericht worden op de arbeidsomstandighedenitems. Daarbij zal een uitgebreider aantal beoordelaars betrokken worden. Naast de beoordelingen van het management, hoofd personeelszaken en personeelsvertegenwoordiging zal ook de gemiddelde score geanalyseerd worden van de beoordelingen van het direct-uitvoerend personeel. Deze laatste beoordelingen zijn ontleend aan een studie naar opvattingen van werknemers, werkzaam bij de bedrijven, die deel hebben genomen aan het organisatieonderzoek.

Bij die organisaties is namelijk eveneens een onderzoek uitgevoerd onder een representatieve steekproef van de werknemers deze bedrijven. De betreffende scores zijn berekend op basis van de beoordelingen via interviews verkregen van werknemers, die tot het directe productiepersoneel behoren. Met deze uitbreiding van het data-materiaal ter analyse werd beoogd het inzicht te verkrijgen in de wijze waarop de gevonden discrepantie tot stand komt. Omdat in de oorspronkelijke studie in een enkel geval een ander indelingscriterium gehanteerd is, is het aantal organisaties waarover vergelijkbare personeelsbeoordelingen bestaat veertig.

Eerst zullen de totaalscores, zoals deze in het vorige hoofdstuk zijn gehanteerd, aan elkaar gerelateerd worden. Vervolgens is uit de 23 items, op basis van een min of meer gelijkwaardige afspiegeling van de materiële en immateriële arbeidsomstandigheden, een breed scala van 15 items gekozen. Met deze 15 items zullen de verdere discrepantie-analyses per item uitgevoerd gaan worden. De belangrijkste statistische kenmerken van deze items zijn vermeld in bijlage 8.

Voor de vergelijking tussen de beoordeling van het management, hoofd personeelszaken en de personeelsvertegenwoordiging en de gemiddelde werknemersscore gelden de volgende twee beperkingen:

1. Bij de vra(a)g(en) betreffende hinderlijke arbeidsomstandigheden is in plaats van de vraag, welk deel van het personeel hinder ondervindt van ...., zoals deze aan de drie eerst genoemde beoordelaars gesteld is (zie: 3.5.), is aan de geïnterviewde werknemers gevraagd: 'in hoeverre ondervindt U



hinder van...'. Indien de geïnterviewde groep representatief is moet dit een vergelijkbare beoordeling opleveren.

2. Het aantal geïnterviewde werknemers -uit de personeelscategorie direct-uitvoerend personeel- kan vooral in kleinere bedrijven erg gering zijn (het aantal geïnterviewde werknemers uit deze categorie varieert van 1 tot 49, met een gemiddelde van 13,5). Doordat de werknemers gevraagd is hun eigen oordeel uit te spreken is het mogelijk dat een vertekening in de gesommeerde beoordeling kan ontstaan, doordat binnen organisaties bepaalde afdelingen over- of ondervertegenwoordigd zijn. De richting van een eventuele vertekening dientengevolge kan zowel positief als negatief zijn, hetgeen zou kunnen resulteren in een geringer aantal significante correlaties.

## 7.2. De onderlinge relaties tussen de gesommeerde arbeidsomstandighedenscores

Per beoordelaar zijn een tweetal gesommeerde arbeidsomstandighedenscores berekend. Met name de scores ten aanzien van de hinder van materiële arbeidsomstandigheden blijken (verg. hoofdstuk 6) in bepaalde gevallen sterk aan elkaar gerelateerd te zijn. In deze paragraaf zullen achtereenvolgens de samenhang (correlaties) tussen de gesommeerde arbeidsomstandighedenscores en de verschillen in absolute waarden van die scores beschouwd worden.

### 7.2.1. De samenhang tussen de gesommeerde materiële en immateriële arbeidsomstandighedenscores

De correlaties tussen de verschillende gesommeerde beoordelingen van de mate van hinder die werknemers ondervinden van materiële en immateriële arbeidsinconvenianten zijn weergegeven in tabel 7.1.

Tabel 7.1. Correlatie-matrix van de gesommeerde arbeidsomstandighedenscores.

De gesommeerde arbeidsomstandigheden	score per beoordelaar	management		hoofd personeelszaken		personeelsvertegenwoordiging		gemiddelde werknemersbeoordeling	
		mat.	immat.	mat.	immat.	mat.	immat.	mat.	immat.
Management	mat.	-	-.10	.63***	-.05	.58***	.10	.60***	.05
	immat.		-	-.22*	.48***	-.32***	.21*	-.19	.32***
Hoofd personeelszaken	mat.			-	.27**	.58***	-.03	.71***	.17
	immat.				-	-.09	.31**	.00	.42***
Personeelsvertegenwoordiging	mat.					-	.26**	.57***	.11
	immat.						-	-.16	.16
Gemiddelde werknemersbeoordeling	mat.							-	.24*
	immat.								-

N = 42

\*\*\* :  $p \leq 0.01$

\*\* :  $0.01 < p \leq 0.05$

\* :  $0.05 < p \leq 0.10$

Omdat de relaties tussen de gesommeerde arbeidsomstandighedenscores van management, personeelszaken en personeelsvertegenwoordiging al in hoofdstuk 6 besproken zijn, zal de aandacht vooral gericht worden op de relatie tussen deze variabelen en de gemiddelde beoordeling door de werknemerssteekproef.

De gesommeerde werknemersscore 'hinder van materiële arbeidsomstandigheden' blijkt positief samen te hangen met die van de overige 3 categorieën beoordelaars. Blijkbaar heeft deze gesommeerde beoordeling, onafhankelijk van de beoordelaar, over organisaties heen een ongeveer gelijk patroon. Bij de gemiddelde werknemersbeoordeling blijkt de gesommeerde materiële arbeidsomstandighedenvariabele geen enkele significante relatie te vertonen met de 'hinder van immateriële arbeidsomstandigheden'-variabele. Deze twee categorieën arbeidsomstandigheden blijken zich derhalve duidelijk te onderscheiden, dat wil zeggen zij kunnen min of meer onafhankelijk van elkaar variëren.

Binnen elk van de beide categorieën variabelen 'hinder van materiële arbeidsomstandigheden' en 'hinder van immateriële arbeidsomstandigheden' blijken de variabelen onderling overigens hoog te

correleren. Dit geldt echter niet voor de relatie tussen de beoordeling van de immateriële arbeidsomstandigheden door leden van de personeelsvertegenwoordiging en die van de werknemers. De correlaties tussen die beide variabelen zijn aanmerkelijk minder hoog. Bovendien is opvallend dat met name de beoordeling van de immateriële arbeidsomstandigheden door het management negatief correleert met de beoordeling van de materiële arbeidsomstandigheden door personeelszaken en personeelsvertegenwoordiging. Gezien de overige correlaties duidt dit erop dat het management deze twee variabelen niet lijkt te beschouwen als behorend bij eenzelfde type werk, terwijl voor personeelszaken, leden personeelsvertegenwoordiging en de werknemers deze beide omstandigheden blijken samen te kunnen gaan.

Wat betreft de 'hinder van immateriële arbeidsomstandigheden' vertoont de gesommeerde werknemersscore een significante samenhang met de scores op dezelfde variabele bij het management en bij het hoofd personeelszaken. Dezelfde samenhang is echter niet significant ten aanzien van de beoordeling door leden van de personeelsvertegenwoordiging. Blijkbaar komen de gemiddelde beoordelingen over de immateriële werkomgeving van de werknemers meer overeen met die van de 'staf'-afdelingen dan met de beoordelingen van hun eigen vertegenwoordigers in deze.

Deze frappante bevinding, waarop in hoofdstuk 8 wordt teruggeko- men is o.a. verklaarbaar vanuit de veronderstelling dat een steekproef van werknemers meer de 'gemiddelde' beoordeling repre- senteert en de personeelsvertegenwoordiging meer betrokken is op de 'slechtere' afdelingen, resulterend in onderlinge verschillen in percepties, doordat de personeelsvertegenwoordiging vanuit haar belangenbehartigende taak meer gevoelig is voor negatieve signalen. Dat dit effect sterker is bij immateriële dan bij de materiële arbeidsomstandigheden kan verklaard worden, door het feit dat immateriële arbeidsomstandigheden-items zich meer lenen voor verschillen in beoordeling, door het ontbreken van meer 'objectieve maatstaven'.

#### 7.2.2. Verschillen in gemiddelden tussen de gesommeerde mate- riële en immateriële arbeidsomstandighedenscores

De verschillen tussen de gemiddelde scores op de gesommeerde arbeidsomstandighedenscores zijn weergegeven in tabel 7.2.

Tabel 7.2. Verschillen tussen de gesommeerde arbeidsomstandigheidscores.

arbeidsomstandigheden-variabelen	gesommeerde arbeidsomstandigheden-variabelen	
verschil tussen beoordelaars	materiële arbeidsomstandigheden T-waarde	immateriële arbeidsomstandigheden T-waarde
management-personeelszaken	0.0	-1.4
management-personeelsvertegenwoordiging	-4.1***	-2.4**
management-werknemersscore (1)	-2.4**	0.9
personeelszaken-personeelsvertegenwoordiging	-3.9***	-1.4
personeelszaken-werknemersscore (1)	-2.5**	2.0*
personeelsvertegenwoordiging-werknemersscore (1)	1.9*	3.1***

N = 42

1)N = 40

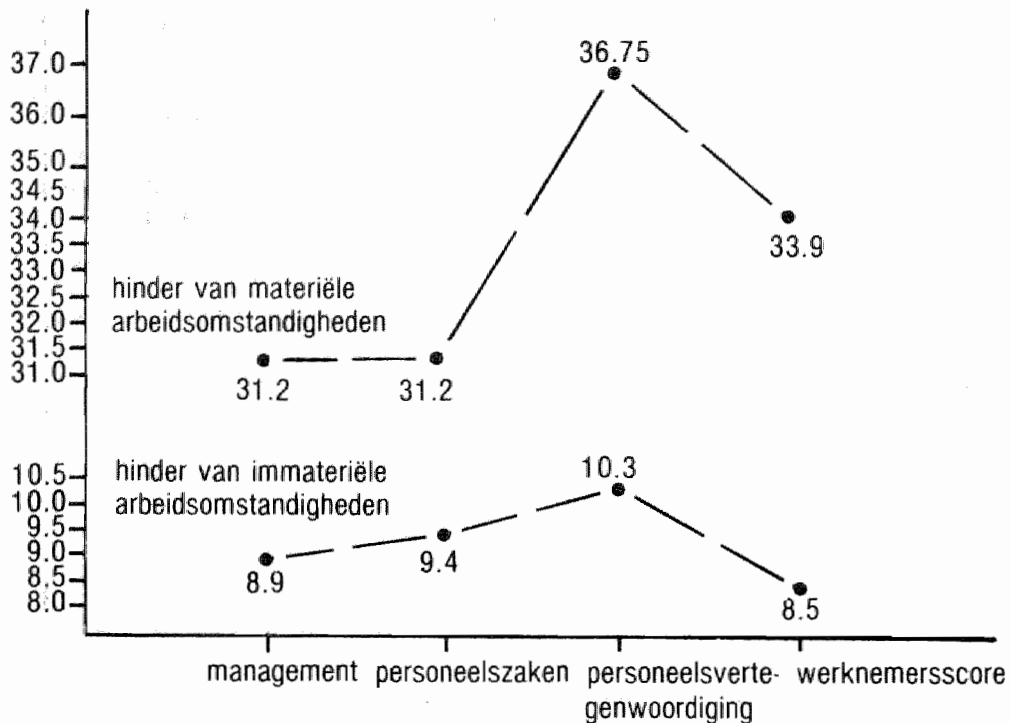
\*\*\* :  $p \leq 0.01$

\*\* :  $0.01 < p \leq 0.05$

\* :  $0.05 < p \leq 0.10$

Uitgaande van de gemiddelde beoordelingen over de arbeidsomstandigheden bij dezelfde 40 bedrijven, vertonen de verschillen grafisch het beeld weergegeven in figuur 7.

Figuur 7. Grafische weergave van de verschillen in beoordeling van de arbeidsomstandigheden.



Uit tabel 7.2. en uit figuur 7 blijkt management en personeelszaken kwantitatief overeen te komen in hun perceptie van de hinder die werknemers ondervinden van de materiële arbeidsomstandigheden. Beide categorieën beoordelaars schatten de mate van hinder geringer in dan door de werknemers en personeelsvertegenwoordiging gedaan wordt. De personeelsvertegenwoordiging blijkt, overeenkomstig eerdere bevindingen, het meest negatieve oordeel te hebben ten aanzien van de mate waarin de arbeidsomstandigheden hinder veroorzaken.

De beoordelingen van de immateriële arbeidsomstandigheden bieden een contrasterend beeld, gegeven de sterke overeenkomst in beoordeling tussen management en werknemers enerzijds en personeelszaken en personeelsvertegenwoordiging anderzijds. Deze laatste

groep geeft in zijn algemeenheid een negatiever oordeel over de hinder veroorzaakt door de immateriële arbeidsomstandigheden in de eigen organisatie.

### 7.3. Beoordeling van arbeidsomstandigheden en klaaggedrag

Een gangbare veronderstelling is dat werknemers hun arbeidsomstandigheden slechter beoordelen naarmate zij meer klaaggeneigd zijn. Dit zou impliceren dat de negatieve beoordeling van de arbeidsomstandigheden niet uitsluitend een weergave is van de objectieve situatie, maar tevens een effect van een klaaggedrag. Deze klaaggeneigdheid is gemeten middels de vragenlijst over ervaren gezondheid (VOEG) (Dirken, 1967). De VOEG, ontwikkeld als indicator voor de ervaren gezondheidstoestand, kan ook beschouwd worden als maatstaf voor klaaggeneigdheid van de respondenten (v.d. Zee, 1982).

Daar het onwaarschijnlijk is dat bij de selectie van werknemers in een arbeidsorganisatie klaaggeneigdheid een rol speelt zal de correlatie op organisatieniveau tussen de VOEG (een individueel diagnosticum) berekend op groepsniveau en de arbeidsomstandigheden minimaal zijn. Philipsen (1970) geeft een analoge bevinding ten aanzien van de relatie tussen werkvoladoening en afwezigheid wegens ziekte.

De mogelijkheid moet niet worden uitgesloten dat klaaggeneigdheid geen persoonlijkheidstrek is, maar situationeel bepaald en dat slechte arbeidsomstandigheden kunnen leiden tot een hogere klaaggeneigdheid. Dit zou dan de grondslag kunnen vormen voor een circulair negatief beoordelingsproces.

In de eerder genoemde interviews onder werknemers van de aan dit onderzoek deelnemende organisaties is naast de mate waarin hinder ondervonden wordt van bepaalde arbeidsomstandigheden ook deze VOEG opgenomen. Omdat in dit hoofdstuk uitgegaan is van een tweetal gesommeerde arbeidsomstandighedenvariabelen, die per organisatie berekend zijn over de personeelscategorie direct-uitvoerend, mannelijk personeel is voor dezelfde personeelscategorie eveneens per organisatie een VOEG-score berekend. De relatie tussen de beide arbeidsomstandigheden variabelen en de VOEG-score is weergegeven in tabel 7.3.

Tabel 7.3. Gesommeerde arbeidsomstandighedenitems in relatie tot de VOG-score.

Arbeidsomstan- digheden	Gemiddelde beoordeling materiële hinderlijke arbeidsomstandigheden	Gemiddelde beoorde- ling immateriële arbeidsomstandigheden
VOEG		
VOEG-score	-.04	-.04

N=40

Noch wat betreft de variabelen betreffende de hinderlijke materiële, noch wat betreft die betreffende immateriële arbeidsomstandigheden is enige relatie aantoonbaar met de VOG-score. Dit impliceert dat slechte arbeidsomstandigheden niet in een verhoging van de klaaggeneigdheid resulteren.

#### 7.4. Arbeidsomstandigheden per item beschouwd

- 7.4.1. Verschillen en overeenkomsten tussen de beoordelingen van het management, het hoofd personeelszaken en leden van de personeelsvertegenwoordiging

Omdat de onderlinge vergelijking van drieëntwintig arbeidsomstandighedenitems omvangrijke en daardoor weinig inzichtelijke matrices opleveren, zijn de in dit hoofdstuk vergeleken arbeidsomstandighedenitems teruggebracht tot die vijftien, waarvan verondersteld wordt dat zij een representatief beeld opleveren van het totaal van de arbeidsomstandighedenitems. De vergelijking zal plaatsvinden voor de in tabel 7.4. vermelde items.

Bij de analyse van deze gegevens zal dezelfde procedure worden gehanteerd als beschreven in hoofdstuk 6. De verschillen in gemiddelden en de correlatie-coëfficiënten ten aanzien van gelijke items staan vermeld in tabel 7.4. (de p-waarden zijn berekend middels tweezijdige toetsing).

Tabel 7.4. Discrepantie-analyse van de arbeidsomstandigheden-items.

Ar-Beoordeelaars beids- omstandig- heden. Items: Welk deel van de werknemers onder- vindt hinder van:	Verschillen en overeenkomsten tussen					
	management-personeelszaken		management-personeelsver- tegenwoordiging		personeelszaken-personeelsver- tegenwoordiging	
	F	T	F	T	F	T
Trilling	.18	-0.29	.43***	-2.96***	.31**	-2.22**
Koude/warmte	.52***	0.55	.54***	-5.53***	.44**	-5.53***
Lawaai	.71***	-1.12	.65***	-2.19**	.62***	-1.05**
Vuil	.61***	0.50	.49***	-1.43	.49***	-1.80*
Tocht, vocht	.45***	1.30	.17	-1.28	.25	-2.34**
Stank	.37**	-0.49	.12	-1.14	.40***	-0.82
Lichamelijk zwaar werk	.62***	0.00	.58***	-2.15**	.59***	-1.97*
Giftige stoffen	.25	0.00	.29*	-2.32**	.22	-2.23**
Geestelijk zwaar werk	.62***	0.86	.54***	-1.43	.48***	-2.06**
Te weinig vrijheid om werk zelf in te delen	.25	-2.10**	-.14	-1.80*	.18	0.09
Te hoog arbeidstempo	.59***	-0.18	.39***	-2.92***	.19	-2.32***
Eentonig werk	.46***	-0.43	.33**	-2.95***	.51***	-2.83***
Onzekerheid over de arbeidsplaats	.60***	1.03	.37**	-0.92	.27*	-1.52
Slechte onderlinge verhoudingen	.40***	-0.66	.07	-1.02	.14	-0.51
Onduidelijke taakhoud	.11	-1.09	.23	-0.91	.21	0.31

N=42

\*\*\*  $p \leq 0.01$ \*\*  $0.01 < p \leq 0.05$ \*  $0.05 < p \leq 0.10$ 

Het beeld dat door de vergelijking van de gesommeerde scores is opgeroepen wordt in deze discrepantie-analyse bevestigd. Alleen blijkt dat de afwijkingen die gevonden worden bij de totaalscores (par. 7.2.) niet gelijkelijk over de verschillende items verdeeld zijn.



#### 7.4.1.1. De correlaties nader beschouwd

Opvallend is dat de beoordelingen van enkele items nauwelijks met elkaar samen blijken te hangen. Dit geldt vooral voor de items:

- te weinig vrijheid om het werk zelf in te delen,
  - een onduidelijke taakinhoud;
- en in mindere mate voor de items:
- tocht, vocht,
  - giftige stoffen,
  - slechte onderlinge verhoudingen.

Deze items lenen zich klaarblijkelijk voor verschillende interpretaties. De verschillende betekenissen die aan deze items worden gehecht kunnen repercussies hebben op de inschatting van de mate waarin werknemers geacht worden hinder te ondervinden. Dit kan zowel het gevolg zijn van het ontbreken van een convergente validiteit, als een gebrek aan inzicht, in het veronderstelde hinderlijke effect van dergelijke arbeidsomstandigheden. De geringe overeenkomst ten aanzien van 'vocht, tocht' kan het gevolg zijn van het gebruik van twee concepten in één item, hetgeen allicht leidt tot onduidelijkheid ten aanzien van het object van beoordeling: het meest erge, het gemiddelde van beiden of de beste situatie.

Een hoge mate van overeenstemming tussen de drie categorieën beoordelaars wordt vooral gevonden ten aanzien van items, die betrekking hebben op materiële aspecten van de arbeidsomstandigheden. Deze hoge mate van overeenstemming geldt voor de volgende items:

- koude/warmte,
- lawaai,
- vuil,
- lichamelijk zwaar werk,
- geestelijk zwaar werk,
- eentonig werk,
- onzekerheid over het voortbestaan van de arbeidsplaats.

De verschillen in correlaties tussen groepen beoordelaars geven de indruk dat de overeenkomsten tussen de beoordelingen van het management en die van personeelszaken en personeelsvertegenwoordiging meer overeenstemmen dan de beoordelingen van personeelszaken en personeelsvertegenwoordiging. Deze laatste oordelen blijken vooral een gebrek aan overeenstemming te vertonen op die items, die gericht zijn op de organisatie van de arbeidsinhoud, zoals:

- vrijheid om het werk zelf in te delen,
- arbeidstempo,
- onderlinge verhoudingen,
- taakhoud.

#### 7.4.1.2. De verschillen in absolute waarden nader beschouwd

Overeenkomstig eerdere bevindingen blijken de beoordelingsverschillen in gemiddelde per item tussen personeelszaken en management slechts zeer gering. Deze verschillen zijn aanmerkelijk groter tussen de beoordeling van de personeelsvertegenwoordiging enerzijds en de beoordelingen van management en personeelszaken anderzijds.

Significante verschillen tussen gemiddelden worden vooral gevonden bij items die onderling hoog correleren en die betrekking hebben op meer direct-merkbare kenmerken van de arbeidssituatie. Bij de variabelen, die onderling niet significant correleren, valt het op dat de gemiddelden veelal evenmin significant verschillen. Hiervoor bestaat een tweeledige verklaring.

- Op de eerste plaats kunnen betreffende concepten een minder grote convergente validiteit bezitten. Bijvoorbeeld: een taakhoud kan als onduidelijk worden beschouwd, indien met mensen geschoven wordt, maar ook indien niet duidelijk is wat tot de taak behoort.
- Op de tweede plaats kunnen de betreffende concepten wel helder zijn, maar kan de mate van hinder zeer verschillend beoordeeld worden vanuit geheel verschillende referentiekaders. Bij toenevende mate van subjectiviteit in beoordelingen vallen systematische, interorganisationale verschillen weg. Dit zou bijvoorbeeld het geval kunnen zijn bij het item: stank.

#### 7.4.1.3. Interpretatie

De onderlinge verschillen tussen de categorieën beoordelaars liggen in de lijn der verwachtingen. Leden van de personeelsvertegenwoordiging oordelen in het algemeen dat werknemers meer hinder ondervinden van bepaalde werkinconveniënten. Toch is in deze geen sprake van een overall-effect, gezien de afwijkende correlaties en gemiddelden van bepaalde variabelen. Deze afwijkende correlaties en gemiddelden worden vooral gevonden bij variabelen, die op face-value, als minder objectief meetbaar beschouwd kunnen worden. Gemeten verschillen zijn een aanwijzing dat, met name waar het de materiële werkinconveniënten betreft, de overeenstemming

tussen beoordelaars voldoende is om te kunnen volstaan met slechts een enkele beoordelaar, indien gekeken wordt naar verschillen tussen organisaties. Indien echter binnen arbeidsorganisaties de hinder van bepaalde interveniënten geanalyseerd moet worden, is het beter om meerdere beoordelaars te kiezen.

7.4.2. Verschillen en overeenkomsten tussen de beoordelingen van management, hoofd personeelszaken en leden personeelsvertegenwoordiging enerzijds en de gemiddelde werknemersbeoordeling anderzijds

De analyses betreffende de bovengenoemde overeenkomsten en verschillen, zijn op eenzelfde manier verricht als die betreffende de beoordelingen van management, personeelszaken en personeelsvertegenwoordiging onderling. De verschillen en gemiddelden tussen de beoordelingen van deze drie categorieën beoordelaars enerzijds en de gemiddelde beoordeling van de werknemers anderzijds zijn vermeld in tabel 7.5. (de p-waarden zijn berekend op basis van tweezijdige toetsing).

Tabel 7.5. Discrepantie-analyse van de beoordeling ten aanzien van de gemiddelde arbeidsomstandighedenscores van de werknemers versus die van de overige categorieën beoordelaars.

Ar-Beoordelaarscategorien beidsom- standigheden items. In hoe- verre vindt u/ welk deel van het personeel ondervindt er hinder van	Verschillen en overeenkomsten tussen de gemiddelde werknemersscore en de beoordeling van:					
	management		personeelszaken		personeelsver- tegenwoordiging	
	r	T	r	T	r	T
Trilling	.55***	1.28	.37**	0.47	.48***	-2.40**
Koude/warmte	.23	3.95***	.41***	4.98***	.30*	-1.10
Lawaai	.61***	2.57***	.64***	1.13	.76***	0.06
Vuil	.61***	1.50	.66***	1.91*	.58***	-0.32
Tocht, vocht	.24	1.04	.37**	2.15**	.30*	-0.36
Stank	.45***	3.74***	.59***	3.21***	.25	2.03**
Lichamelijk zwaar werk	.39***	-2.12**	.55***	-1.88*	.40***	-3.98***
Giftige stoffen	.60***	2.30**	.36	1.81*	.24	-1.14
Geestelijk zwaar werk	.74***	0.88	.65***	2.26**	.49***	-0.55
Te weinig vrijheid om het werk zelf in te delen	-.01	-0.21	.05	-1.94*	.38**	-2.46**
Te hoog arbeidstempo	-.08	1.68*	.05	1.55	-.09	-1.05
Eentonig werk	.21	-1.84*	.41***	-2.11**	.44***	-4.38***
Onzekerheid over het voortbestaan van de arbeidsplaats	.51***	1.36	.44***	2.34**	.13	-0.01
Slechte onderlinge ver- houdingen	.26	-2.66***	.24	-2.83***	-.21	-3.05***
Onduidelijke taakinhoud	.36**	-0.50	.11	-1.30	.24	-1.01

N=40

\*\*\*  $p \leq 0.01$

\*\*  $0.01 \leq p \leq 0.05$

\*  $0.05 \leq p \leq 0.10$

Analoog aan de voorafgaande analyses zal de bespreking van de overeenkomsten en verschillen plaatsvinden aan de hand van de betreffende gemiddelden en correlaties.

Allereerst zij geconstateerd dat de gemiddelde beoordelingen van de werknemers in het algemeen niet consistent afwijken, noch overeenkomen met de beoordelingen van een van de overige beoordelaars.

#### 7.4.2.1. De correlaties tussen de beoordelaars nader beschouwd

Hoewel de gemiddelde werknemersscore over het algemeen, althans wat de correlaties betreft, een grote mate van overeenkomst vertonen met die van de overige beoordelaars geldt dit niet voor de items:

- te hoog arbeidstempo,
  - slechte onderlinge verhoudingen,
- en in mindere mate voor de items
- giftige stoffen,
  - te weinig vrijheid om het werk zelf in te delen,
  - onzekerheid over het voortbestaan van de arbeidsplaats,
  - onduidelijke taakinhoud.

Nog sterker dan in de vorige paragrafen blijkt, dat vooral een aantal immateriële arbeidsomstandighedenitems over onvoldoende convergente validiteit beschikken. Bovendien is opvallend dat opnieuw het item 'giftige stoffen' tot de items met een geringe convergente validiteit behoort, voorzover een geringe kennis van de mate van giftigheid van de verschillende, in het arbeidsproces voorkomende, stoffen daaraan debet is, vormt deze onwetendheid een overigens verontrustende verklaring.

Wel moet rekening gehouden worden met het feit dat veelal slechts een kleine steekproef van de werknemers uit een bedrijf geïnterviewd is, waardoor opnieuw gesteld, een vertekening mogelijk is, zonder dat voorspelbaar is welke richting deze vertekening heeft. Het is dan toch nog opvallend hoe vaak een 'gelijk' beoordelingspatroon gevonden wordt. Blijkbaar is het arbeidsomstandighedenklimaat voor een organisatie een uniform organisatiekenmerk, althans voor de categorie direct-uitvoerend personeel. Een dergelijk 'gelijk' beoordelingspatroon tussen beoordelaars is gevonden bij de items:

- trilling,
- lawaai,
- vuil,
- lichamelijk zwaar werk en

- geestelijk zwaar werk.

Deze gelijkenis geldt wel een beperktere groep items dan de bevindingen beschreven in par. 7.4.1., hetgeen verklaarbaar is vanuit de anderssoortige vraagstelling in combinatie met de representativiteit. De tendens die uit beide bevindingen spreekt komt overigens wel overeen: items betreffend materiëel hinderende arbeidsomstandigheden geven een grotere kans op overeenkomst, dan items betreffende immateriëel hinderende arbeidsomstandigheden.

#### 7.4.2.2. De gemiddelden van de verschillende beoordelingen nader beschouwd

Werd eerder geconstateerd dat de personeelsvertegenwoordiging de arbeidsomstandigheden negatiever beoordelen dan het management of personeelszaken, dezelfde tendens blijkt in grote lijnen eveneens op te gaan voor de gemiddelde werknemersscore, zij het minder consistent. Zo is het werk volgens de gemiddelde werknemersscore minder eentonig, minder lichamelijk zwaar, heeft men meer mogelijkheden om het werk zelf in te delen en zijn er betere onderlinge verhoudingen dan de beoordeling van het management of hoofd personeelszaken aangeeft.

De gemiddelde werknemersscore is op alle items positiever dan de beoordeling, zoals deze gegeven wordt door leden van de personeelsvertegenwoordiging, met uitzondering van de 'hinder van stank'. Werknemers geven meer dan de drie overige beoordelaars aan dat zij hinder hebben van stank.

#### 7.4.3. Interpretatie

De werknemersscore, ofschoon slechts gebaseerd op een relatief klein aantal werknemersbeoordelingen, lijkt vooral ten aanzien van de beoordeling van de materiële arbeidsomstandigheden een representatief beeld te geven ten aanzien van de mate, waarin werknemers hinder hebben van specifiek aangeduide arbeidsomstandigheden. Bevestigd wordt de eerder getrokken conclusie, dat een goede vergelijking van die items mogelijk is op basis van slechts een enkele categorie beoordelaar; als beperking geldt dan echter wel dat het een vergelijking tussen organisaties betreft. Bepaling van de mate, waarin binnen één organisatie het personeel hinder ondervindt van specifieke arbeidsomstandigheden, kan echter niet zonder meer door middel van interviews van een enkele beoordelaar gedaan worden, gezien de divergentie tussen de diverse beoordelaars.

Wel zij tenslotte opgemerkt dat deze tabel geen aanleiding geeft om te constateren dat er sprake is van een overall arbeidsomstandighedenvariabele die de beoordeling domineert.

### 7.5. De Multitrait-Multimethod-Matrix

Ook in dit kader zal, alvorens in te gaan op de meer gedetailleerde bespreking van de MTMM-matrices, een globaal overzicht gegeven worden van enkele belangrijke kenmerken van de in de volgende paragrafen beschreven MTMM-matrices.

Overeenkomend met de procedure in par. 6.4. zal in tabel 7.6. aangegeven worden welk percentage van de correlaties significant ( $p < .10$ ) is en hoe hoog de mediaanwaarde van elke groep correlaties is. Deze gegevens zullen ingedeeld worden naar de aard van de correlaties (zie 6.4.).

Tabel 7.6. Enkele overall-kenmerken van de MTMM-arbeidsomstandighedenitems-matrices.

Aard van de correlaties	Beoordelaars	Mediaan	Percentage significante correlaties
Interrater convergente correlaties	management - p.z.	.46***	87%
	management - pers.vert.	.37***	73%
	pers.zaken - pers.vert.	.31***	80%
	pers.vert. - werknemers	.30**	80%
Intrarater correlaties	management	.06	42%
	personeelszaken	.19	54%
	pers.vert.	.17	50%
	werknemers	.20	60%
Interrater correlaties (verschillende items)	management - pers.zaken	.05	39%
	management - pers.vert.	.02	28%
	pers.zaken - pers.vert.	.09	42%
	pers.vert. - werknemers	.06	37%

Opnieuw blijkt dat de correlaties tussen dezelfde items over verschillende beoordelaars, zowel vaker significant zijn als een hogere mediaanwaarde hebben, dan de correlaties uit de beide andere groepen beoordelingen. Dit is een aanwijzing voor een in het algemeen redelijke convergente validiteit van de metingen; op de verschillen tussen de items zal in de volgende paragrafen worden ingegaan.

Het blijkt dat de intrarater correlaties een gemiddeld hogere mediaanwaarde hebben en vaker significant zijn, dan de interrater correlaties. Dit kan veroorzaakt worden doordat arbeidssituaties die gekenmerkt worden door een bepaalde hinderlijke inconveniënt (zoals lawaai), veelal ook gekenmerkt zullen worden door andere hinderlijke inconveniënten. De samenhang binnen de intrarater correlaties moeten dan ook gezien worden als veroorzaakt door een algemene slechte kwaliteit-van-de-arbeid factor (vergelijk Bartlett, 1983).

#### 7.5.1. De MTMM-arbeidsomstandighedenitems-matrices tussen management en hoofd personeelszaken

De MTMM-matrices (zie tabel 7.6.), bestaan enerzijds uit de correlaties tussen de beoordelingen van het management en hoofd personeelszaken ten aanzien van een vijftiental arbeidsomstandigheden en anderzijds uit de correlaties tussen de items per beoordelaar.



Tabel 7.6. De MTMM-arbeidsomstandighedenitems-matrices  
Management en hoofd personeelszaken.

Management															Hoofd pers. zaken															
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	✕		A	A	A	a	a	a	a	a	A	A	A	A	1	✕	A	A	A	A	a	a	b	b	A	A	A	A	15	
2		✕	A	A	A	a	a	B	a	a	A	A	A	A	2		✕	A	A	a	a	a	B	a	A	A	A	A	14	
3			✕	A	A	a	a	a	b	a	a	A	A	A	3			✕	A	A	a	a	a	A	A	A	A	A	13	
4				✕	A	A	a	a	a	a	A	A	A	A	4				✕	A	A	a	a	a	A	A	A	A	12	
5					✕	A	a	A	a	A	A	A	A	A	5					✕	A	a	a	a	a	a	a	a	b	11
6						✕	A	A	a	A	A	A	A	A	6						✕	A	a	a	a	a	a	a	a	10
7							✕	a	a	a	A	A	A	A	7							✕	A	a	a	a	a	a	a	9
8								✕	a	a	a	a	a	a	8								✕	A	a	a	a	a	a	8
9									✕	A	b	a	a	a	9									✕	A	a	a	a	a	7
10										✕	A	a	a	a	10										✕	A	a	a	a	6
11											✕	A	a	a	11											✕	A	a	a	5
12												✕	a	a	12												✕	A	a	4
13														✕	13													✕	A	3
14																14													✕	2
15																	15													1

N=42

A: positieve correlatie ( $p \leq 0.01$ )

a: positieve correlatie ( $0.01 < p \leq 0.10$ )

B: negatieve correlatie ( $p \leq 0.01$ )

b: negatieve correlatie ( $0.01 < p \leq 0.10$ )

1. Trilling

2. Koudte/warmte

3. Lawaai

4.. Will

5. Tocht

6. Stank

7. Lichamelijk overmatige zwaar werk

8. Giftige stof- de

9. Geestelijk

10. Maining vrij- held om werk zelf in te deien

11. Te hoop ar- bedstempo

12. Beroening werk

13. Overstheid

14. Slachta on- fen

15. Onduidelijke

16. Onduidelijke

N=42  
A: positieve correlatie ( $p \leq 0,01$ )  
a: positieve correlatie ( $0,01 < p \leq 0,10$ )  
B: positieve correlatie ( $p \leq 0,05$ )  
b: negatieve correlatie ( $0,01 < p \leq 0,10$ )

- Trilling
- Koude/warmte zelf op werk
- Lawaai
- Wilt
- Toe hoger arbeidstempo
- Stank
- Onveiligheid over de arbeidswaarde
- Giffige stof
- Slechte omstandigheden voor het hoofd
- Onduidelijke taakverdeling
- Onduidelijke taakverdeling

Hoofd pers. zaken

In deze matrix zijn uitsluitend de significante correlaties schematisch weergegeven ( $p \leq .10$ ). Voor een volledig overzicht van alle correlaties wordt verwezen naar bijlage 9.

#### 7.5.1.1. De 'management-matrix'

Binnen de management-matrix vertoont een tweetal variabelen een significante correlatie met betrekkelijk veel overige arbeidsomstandighedenitems, namelijk de twee items: lawaai en vuil. Blijkbaar vormen deze twee omstandigheden een belangrijke graadmeter, voor de (materiële) omstandigheden waaronder het werk plaatsvindt.

Een tweede constatering is, dat de arbeidsomstandighedenitems, die een aspect zijn van de materiële, fysieke omgeving, relatief veel hoge intercorrelaties hebben. Voor de items die betrekking hebben op immateriële arbeidsomstandigheden geldt dit in mindere mate.

De oorzaak van de hoge intercorrelaties tussen de materiële arbeidsomstandighedenitems moet worden gezocht in een generale arbeidsomstandighedensituatie. Vandaar dat hier niet gesproken wordt over een systematische meetfout (bias). Vaak zullen bepaalde werkzaamheden gekenmerkt worden door een cumulatie van slechte, dan wel goede arbeidsomstandigheden. Hetzelfde geldt voor de intercorrelaties van de immateriële arbeidsomstandighedenitems: een onduidelijke taakinhoud, kan mede aanleiding zijn voor een 'geestelijke' verzwaring van het werk in psychisch opzicht inclusief de onderlinge verhoudingen.

De intercorrelaties binnen deze beide groepen zijn dan ook positief, terwijl tussen items uit elk van deze beide groepen afzonderlijk ook negatieve, significante relaties voorkomen, met andere woorden: werkzaamheden die lichamelijk belastend zijn worden niet automatisch ook als geestelijk belastend beoordeeld.

#### 7.5.1.2. De 'personeelszaken'-matrix

Sterker nog dan bij de 'management'-matrix zijn in de 'personeelszaken'-matrix een groot aantal intercorrelaties op te merken. Maar liefst 6 van de 15 items correleren met tenminste tien van de overige veertien items. Het betreft hier overwegend items die de materiële werkomgeving betreffen, namelijk: vuil, tocht, stank, lichamelijk zwaar werk, weinig vrijheid om het werk zelf in te delen en eentonig werk.

Deze beide laatste items kunnen zowel gezien worden als typerend

voor de materiële omgeving (de machine bepaalt het tempo), als ook voor de immateriële interveniënten (weinig uitdagend en saai). Wel wordt overeenkomstig de 'management'-matrix een tweedeling gevonden in zowel onderling sterk correlerende als immateriële arbeidsomstandighedenitems. Eveneens blijkt uit deze matrix, dat geestelijk zwaar werk niet samen hoeft te gaan met materiële arbeidsinconveniënten.

#### 7.5.1.3. De onderlinge vergelijking van MTMM-arbeidsomstandigheden-matrices

Alvorens over te gaan tot de bespreking van de 'interbeoordelaars'-matrix, zal een vergelijking gemaakt worden van de beide eerder beschreven matrices. Opvallend is, dat de items met de meeste intercorrelaties, de materiële arbeidsomstandigheden betreffen. De onderlinge samenhang tussen deze items is groter dan die tussen de items, die een uitdrukking vormen van de immateriële inconveniënten; dit wordt waarschijnlijk veroorzaakt door één generale arbeidsomstandigheden factor. Bij het management betreft deze samenhang vooral smerig en lawaaiig werk, bij personeelszaken is in dit opzicht een aanmerkelijke uitbreiding te zien namelijk naar de variabelen te weinig vrijheid om het werk zelf in te delen en 'eentonige werkzaamheden'. Laatstgenoemde aspecten die vooral 'de inhoud van het werk' betreffen, blijken begrijpelijkerwijs voor personeelszaken belangrijker dan voor het management.

Dertien van een vijftien items voldoen aan de vereisten voor een voldoende convergente validiteit. De verschillen in significantieniveau tussen deze resultaten en de resultaten beschreven in 7.4., worden veroorzaakt door een verschillende manier van toetsing (eenzijdig versus tweezijdig). Overigens voldoen slechts een drietal items volledig aan de criteria voor een voldoende discriminante validiteit: lawaai, geestelijk zwaar werk en onzekerheid over het voortbestaan van de arbeidsplaats. De drie volgende items voldoen bijna aan die criteria: vuil, lichamelijk zwaar werk en te hoog arbeidstempo.

Het betreft hier de zes variabelen waarover de onderlinge beoordelingen een sterk overeenkomend antwoordpatroon laten zien, terwijl deze items zich onderscheiden van andere items; zij hebben de (bijna) hoogste correlaties met zichzelf, tussen beoordelaars. Opvallend is dat het hier zowel items betreft, die zowel een weerslag vormen van materiële, als van immateriële inconveniënten. De directe zicht-, hoor- en ruikbaarheid wordt dus niet

beter als zodanig onderscheiden dan geestelijk zwaar werk of onzekerheid over het voortbestaan van de arbeidsplaats. Werk dat gepaard gaat met veel materiële en fysieke inconveniënten wordt gepercipieerd als niet geestelijk-belastend.

Uit de intercorrelaties in deze matrix blijkt, dat de materiële inconveniënten van een arbeidsplaats sterk met elkaar samenhangen; dit in tegenstelling tot de immateriële inconveniënten. Tenslotte vormt het ontbreken van hoge intercorrelaties in deze matrix een bevestiging van de verschillende optiek in en het verschillend belang dat gehecht wordt aan de mate van vrijheid in en eentonigheid van het werk door de diverse categorieën beoordeelaars, in casu het management en het hoofd personeelszaken.

#### 7.5.2. De MTMM-arbeidsomstandighedenitem-matrix tussen management en personeelsvertegenwoordiging

Daar de management-matrix reeds besproken is zal de beschrijving hier beperkt worden gevolgd door een analyse van de personeelsvertegenwoordiging-matrix, waarna beide matrices onderling zullen worden vergeleken. De correlatie-matrices betreffende de arbeidsomstandighedenitems zijn weergegeven in tabel 7.7. Ook hier geldt dat de significante correlaties schematisch zijn aangegeven; de volledige matrix is vermeld in bijlage 9.

Tabel 7.7. De MTM-arbeidsomstandigheden-matrices management en personeelsvertegenwoordiging.

Management														
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	✕	A	A	a	a	a	a	a	a	A	A	A	A	A
2		✕	A	A	a	a	a	B	a	A	A	A	a	a
3			✕	A	a	a	A	a	a	A	A	A	a	a
4				✕	a	A	a	b	a	A	A	A	a	b
5					✕	a	a	a	a	A	A	A	a	b
6						✕	A	A	a	a	A	A	a	b
7							✕	a	a	A	A	A	a	b
8								✕	a	a	A	A	a	b
9									✕	A	A	A	a	b
10										✕	A	A	a	b
11											✕	A	a	a
12												✕	a	a
13													✕	A
14														a
15														

Pers. vertegenw.														
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	✕	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
2		✕	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
3			✕	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
4				✕	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
5					✕	A	A	A	A	A	A	A	A	A
6						✕	A	A	A	A	A	A	A	A
7							✕	A	A	A	A	A	A	A
8								✕	A	A	A	A	A	A
9									✕	A	A	A	A	A
10										✕	A	A	A	A
11											✕	A	A	A
12												✕	A	A
13													✕	A
14														a
15														

Pers. Vertegenw.														
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Trilling														
2. Ronde/winter														
3. Lawaai														
4. Vuil														
5. Tocht														
6. Stank														
7. Lichamelijk zwaar werk														
8. Giftige stof														
9. Geestelijk zwaar werk														
10. Weinig vrijheid om werk zelf in te delen														
11. Te hoog arbeidtempo														
12. Eenzijdig werk														
13. Onzekerheid over de arbeidsomstandigheden														
14. Slechte omstandigheden														
15. Onvoldoende vakinhoud														

Management

#### 7.5.2.1. De 'personeelsvertegenwoordiging-matrix'

Er is een enkel item, dat met tien van de veertien overige items een significante relatie vertoont, te weten: tocht/vocht. Vijf andere items vertonen een significante relatie met negen van de veertien overige items, namelijk: koude/warmte, lawaai, vuil, lichamelijk zwaar werk en te weinig vrijheid om het werk zelf in te delen.

Ook hier is het opvallend, dat op een na ieder van deze items betrekking heeft op de materiële arbeidsomstandigheden. Zoals reeds eerder gezegd kan het item 'te weinig vrijheid om het werk zelf in te delen' zowel beschouwd worden als een uiting van materiële, als van immateriële inconvenianten. De hoge correlaties tussen dit item en een aantal items, die een maat zouden moeten zijn van de immateriële arbeidsomstandigheden lijken erop te duiden, dat dit item het centrale item is voor de immateriële arbeidsinconvenianten. Ook in deze matrix zijn de sterkste intercorrelaties gecentreerd rond de mate waarin hinder ervaren wordt van fysieke arbeidsomstandigheden. Een tweede minder sterke intercorrelatie valt op te merken in de sector 'immateriële arbeidsomstandigheden'.

#### 7.5.2.2. Onderlinge vergelijking van de MTMM-arbeidsomstandigheden-matrices

De beoordelingen door het management vertonen een negatieve relatie wat betreft de mate, waarin geoordeeld werd dat hinder van geestelijk zwaar werk samenhangt met 'vuil' werk. Bij de beoordeling van de personeelsvertegenwoordiging blijkt echter dat deze beide niet voor iedere categorie beoordelaars negatief samen hoeven te hangen. Dit lijkt erop te duiden dat er twee verschillende opvattingen bestaan over geestelijk zwaar werk. Voor de een lijkt het dat geestelijk zwaar werk een resultante is van 'vuil' werk, terwijl voor de ander 'arbeid' wordt gekenmerkt door ofwel 'vuil' ofwel lichamelijk zwaar. Dit leidt echter tot een negatieve relatie ten aanzien van deze items tussen deze beide categorieën beoordelaars. Opvallend is, dat de belangrijkste items, zoals die uit de management-matrix naar voren zijn gekomen, overeenkomen met de belangrijkste personeelsvertegenwoordigings-items, zij het met de aantekening, dat door de personeelsvertegenwoordiging meer items als centraal blijken te worden beschouwd. Op basis van de interbeoordelaars-matrix kan geconstateerd worden, dat:

- elf van de vijftien items beschikken over voldoende convergente validiteit;

Niet over voldoende convergente validiteit beschikken de items: vocht/tocht, stank, te weinig vrijheid om het werk in te delen en slechte onderlinge verhoudingen. Het ontbreken van een voldoende convergente validiteit kan zowel haar oorzaak vinden in een onvoldoende eenduidigheid van het begrip, als in een onbekendheid met de ervaren mate van hinder.

- van deze elf items beschikken er slechts twee over een voldoende discriminante validiteit; dit betreft de items: lawaai en lichamelijk zwaar werk. Een item (trilling) voldoet zo goed als bijna aan het betreffende criterium. Het betreft hier wederom een aantal materiële inconveniënten.

Ofschoon 'geestelijk zwaar werk' binnen de intra-beoordelaars-matrix een tegengestelde relatie heeft met de materiële arbeidsomstandighedenitems (management: negatief; personeelsvertegenwoordiging: positief), correleren betreffende items onderling toch hoog positief met elkaar. Ondanks de bestaande verschillen in beoordelingen ten aanzien van de mate waarin een taak met veel materiële inconveniënten ook geestelijk belastend is, blijkt er derhalve toch overeenstemming te bestaan tussen de onderhavige beoordelaars wat betreft de mate waarin werkzaamheden -over meerdere organisaties heen- als meer of minder geestelijk belastend worden beschouwd.

De hier genoemde bevindingen vormen een sterke aanwijzing voor het bestaan van een gedifferentieerde beoordeling van de verschillende items en daarmee tot het ontbreken van een overall halo-effect.

#### 7.5.3. De MTMM-arbeidsomstandigheden-matrix van personeelszaken en personeelsvertegenwoordiging

De betreffende MTMM-matrix bevindingen zijn schematisch weergegeven in tabel 7.8. De volledige matrix is weergegeven in bijlage 9.

Tabel 7.8. De MTMM-arbeidsomstandigheden-matrices:  
personeelszaken en personeelsvertegenwoordiging.

Hoofd pers.zaken

Pers. vertegenw.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	✕	A	A	A	a	a	a	A	A	A	A	A	A	A	a	A	A	A	A	A	a	a	A	A	A	A	a	a	b
2		✕	A	A	a	a	a	A	A	A	A	A	A	A	a	A	A	A	A	A	a	a	b	A	A	A	a	a	b
3			✕	A	A	A	a	b	a	a	A	A	A	A	a	A	A	A	A	A	A	a	a	A	A	A	a	a	B
4				✕	A	A	a	b	a	a	A	A	A	A	a	A	A	A	A	A	A	a	a	a	A	A	a	b	B
5					✕	A	a	b	a	a	A	A	A	A	a	A	A	A	A	A	A	a	a	a	A	A	a	b	B
6						✕	a	b	a	a	a	A	A	A	a	A	A	A	A	A	A	a	a	a	a	a	a	b	B
7							✕	b	a	a	a	a	a	a	a	A	A	A	A	A	A	a	a	a	a	a	a	b	B
8								✕	b	a	a	a	a	a	a	a	A	A	A	A	a	a	b	A	b	a	b	A	A
9									✕	a	A	b	a	a	b	b	A	A	A	A	a	b	A	a	a	b	b	A	A
10										✕	a	A	A	A	a	a	A	A	A	a	a	a	b	A	a	a	a	a	A
11											✕	A	A	A	a	a	a	A	A	a	a	a	a	A	a	a	a	a	A
12												✕	A	A	a	a	a	a	A	a	a	a	a	a	a	a	a	a	A
13													✕	A	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	A
14																													A
15																													a

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕
2		✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕
3			✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕
4				✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕
5					✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕
6						✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕
7							✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕
8								✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕
9									✕	✕	✕	✕	✕	✕
10										✕	✕	✕	✕	✕
11											✕	✕	✕	✕
12												✕	✕	✕
13													✕	✕
14														✕
15														

N=42

A: positieve correlatie ( $p \leq 0.01$ )  
a: positieve correlatie ( $0.01 < p \leq 0.10$ )  
B: negatieve correlatie ( $p \leq 0.01$ )  
b: negatieve correlatie ( $0.01 < p \leq 0.10$ )

Pers. vertegenw.

1. Trilling
2. Keurig vrij-zwaaierwerk zelf in te doen
3. Laven
4. Vull
5. Tocht
6. Stank
7. Lichamelijk over de ar-zwaar werk
8. Giftige stof
9. Geestelijk overmatige verhogingen
10. Weinig vrij-zwaaierwerk zelf in te doen
11. Te hoog ar-beldrempel
12. Eenzijdig werk
13. Onzekerheid over de ar-beldplaats
14. Slechte omstandigheden
15. Onbeduidelijke tank-inhoud

N=42  
A: positieve correlatie ( $p \leq 0.01$ )  
a: positieve correlatie ( $0.01 < p \leq 0.10$ )  
B: negatieve correlatie ( $p \leq 0.01$ )  
b: negatieve correlatie ( $0.01 < p \leq 0.10$ )

1. Trilling
2. Ronde/warme  
zelf in te  
dezen
3. Lawaai
4. Vull
5. Tocht
6. Stank
7. Lichamelijk  
zwaar werk
8. Giftige stof-  
fen
9. Geestelijk  
zwaar werk
10. Weinig vrij-  
heid om werk  
zelf in te  
dezen
11. Te hoog ar-  
beids tempo
12. Eenzijdig werk
13. Onzekerheid  
over de ar-  
beids plaats
14. Slechte on-  
derlinge ver-  
houdingen
15. Onvoldoende  
taakinhoud



Omdat de beide intra-beoordelaars matrices reeds besproken zijn, zal de bespreking daarvan gericht worden op de onderlinge vergelijking van deze beide intra-beoordelaars matrices en van de interbeoordelaars-matrix.

#### 7.5.3.1. De onderlinge vergelijking van de arbeidsomstandigheden-items-matrices

De centrale items in beide intra-beoordelaars matrices vertonen een vrij sterke mate van overeenkomst. Naast het item 'te weinig vrijheid om het werk zelf in te delen' blijken vooral de items die de fysieke arbeidsomstandigheden beschrijven een centrale plaats in te nemen.

Overeenkomstig de bevindingen bij vergelijking van de 'management'- en 'personeelsvertegenwoordiging'-matrix, blijkt de eenduidige relatie, traceerbaar bij personeelszaken namelijk dat vuil, lawaaiërig werk negatief samenhangt met geestelijk zwaar werk, niet in de matrix van de personeelsvertegenwoordiging terug te vinden is.

Met de aandacht gericht op de interbeoordelaar-matrix valt te constateren, dat twaalf van de vijftien items voldoen aan de vereisten voor de convergente validiteit .

Deze items blijken slechts in één enkel geval eveneens een voldoende discriminerende validiteit te bezitten, namelijk geestelijk zwaar werk. Een ander item voldoet bijna aan dat criterium: slechts één correlatie is hoger dan de intra-item correlatie, namelijk: lichamelijk zwaar werk. Ondanks de hoge intercorrelaties bij de specifieke omschrijving van de materiële arbeidsomstandighedenitems blijken deze items met meer dan één ander item hoger te correleren.

Overigens representeren deze beide items wel de beide groepen arbeidsinconveniënten, die verondersteld worden in het materiaal aanwezig te zijn.

#### 7.5.4. De arbeidsomstandighedenitems-matrix 'gemiddelde werknemersscore'

Gezien het consistente beeld van de MTMM-matrices, zoals voorafgaand beschreven, lijkt het niet zinvol de betreffende MTMM-matrices van de gemiddelde werknemerscores met die van de overige beoordelaars te beschrijven. Gezien de dubbele representatie van de werknemers in de verkregen data is het wel de moeite waard om de gemiddelde werknemersbeoordeling te vergelijken met de

beoordeling van de personeelsvertegenwoordiging. De resultaten van die vergelijking zijn weergegeven in tabel 7.9. Voor de volledige correlatie-tabel wordt verwezen naar bijlage 9.

Tabel 7.9. De MTM-arbeidsomstandigheden-items-matrices van personeelsvertegenwoordiging en gemiddelde werknemersscore.

personeels vertegenw.

Werkn. score (1)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	*	A	A	A	A	A	A	a	a	a	a	a	a	a	a	A	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	
2	*	A	A	A	A	A	a	a	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	
3	*	A	A	A	A	A	a	a	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	
4	*	A	A	A	A	A	a	a	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	
5	*	A	A	A	A	A	a	a	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	
6	*	A	A	A	A	A	a	a	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	
7	*	A	A	A	A	A	a	a	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	
8	*	A	A	A	A	A	a	a	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	
9	*	A	A	A	A	A	a	a	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	
10	*	A	A	A	A	A	a	a	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	
11	*	A	A	A	A	A	a	a	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	
12	*	A	A	A	A	A	a	a	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	
13	*	A	A	A	A	A	a	a	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	
14	*	A	A	A	A	A	a	a	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	
15	*	A	A	A	A	A	a	a	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	

B=42  
1) n=40

A: positieve correlatie ( $p < 0.01$ )  
a: positieve correlatie ( $0.01 \leq p < 0.10$ )  
B: negatieve correlatie ( $p < 0.01$ )  
b: negatieve correlatie ( $0.01 \leq p < 0.10$ )

Werkn. score (1)

- Trilling
- Koude/warmte
- Lawaai
- Vast
- Tocht
- Stank
- Lichamelijk zwaar werk
- Giffige stof-fen
- Geestelijk zwaar werk
- Weinig vrije tijd om werk te doen
- Te hoog arbeidsomg
- Mentonig werk
- Onzekerheid over de arbeidsplaats
- Slechte omstandigheden voor houdingen
- Onhandelijke taakinhoud

#### 7.5.4.1. De intrabeoordelaarcorrelatie werknemersscore-matrix

De correlaties tussen de meer materiële arbeidsomstandigheden zeer hoog. De discriminerende waarde tussen de items is zeer gering. In een sub-matrix een matrix van de 12 onderling sterkst correlerende items blijken van de 55 mogelijk significante correlaties er maar liefst 51 significant te zijn, waarvan 37 met een  $p < 0.01$ . Ten aanzien van de meer immateriële items is geen duidelijke interne samenhang te constateren.

De matrix zelf levert het beeld op van een beoordeling van de materiële arbeidsomstandigheden vanuit een zeer eenvormige (valide of invalide) response-set, terwijl de meer materiële arbeidsomstandigheden zich duidelijk meer lenen voor multiple-interpretaties.

#### 7.5.4.2. De onderlinge vergelijking van de MTMM-arbeidsomstandigheden-matrices

Van de 15 items bezitten er drie een onvoldoende convergente validiteit. Een voldoende discriminante validiteit is slechts bij één item aanwezig, namelijk bij 'geestelijk zwaar werk'. Het ontbreken van een voldoende convergente validiteit bij met name de materiële arbeidsomstandighedenitem moet verklaard worden door de hoge intercorrelaties tussen deze items bij de werknemerscores. Ten aanzien van het concept 'geestelijk zwaar werk' valt op, dat ondanks de hoge correlaties tussen de beoordelingen ( $r = .49$ ), de relatie van de beoordeling van dit item door de werknemers met die van de materiële arbeidsomstandigheden sterker negatief is dan bij de personeelsvertegenwoordiging. Ten aanzien van de overige correlaties is een weinig coherente structuur te ontdekken.

#### 7.6. Samenvatting van de bevindingen

In dit hoofdstuk zijn de beoordelingen van de arbeidsomstandigheden besproken. Opvallend daarbij is een grote mate van overeenkomst tussen de uitspraken van de diverse beoordelaars, voorzover deze liggen op een geaggregeerd niveau. Arbeidsomstandigheden blijken negatiever beoordeeld te worden in rangorde van categorieën beoordelaars: van management, via personeelszaken, via gemiddelde werknemersscore, tot personeelsvertegenwoordiging.

Op basis van interitem-correlaties blijken ten aanzien van het organisatiekenmerk: arbeidsomstandigheden veelal twee verschillende structuren duidelijk te onderscheiden: een complex van

materiële en een complex van immateriële omstandigheden. De beoordelingen van de items vertonen in het algemeen, zoveel nuancerings en onderscheidingen, dat in deze geen sprake is van een systematische fout (bias). Bij de gemiddelde werknemersscore kan er mogelijk gesproken worden van een ongedifferentieerde beoordeling van de materiële arbeidsomstandigheden. Wel wordt een bevestiging gevonden van de typering van taken naar eenzelfde soort (positieve of negatieve) arbeidsomstandigheden.

## HOOFDSTUK 8: DISCREPANTIE EN CONCORDANTIE NADER BESCHOUWD

### 8.1. Inleiding

In hoofdstuk 2 zijn een aantal organisatieaspecten beschreven die een samenhang vertonen met een verhoogde verzuimfrequentie, verzuimduur en het aantal WAO/IP-toetredingen. Dergelijke relaties, die over de arbeidsorganisaties heen gevonden zijn, bieden op organisatieniveau mogelijkheden voor verzuimbepurende en/of gezondheidsbevorderende interventies. Ter ontwikkeling van deze mogelijke interventies dienen vanuit het brede scala van verzuimbeïnvloedende factoren bij voorkeur die kenmerken geselecteerd te worden, die voor de betreffende specifieke arbeidsorganisatie relevant zijn. Daarvoor moet per organisatie informatie verkregen worden over de gezondheidsbedreigende en -begunstigende omstandigheden in de organisaties.

De analyses in de voorafgaande hoofdstukken zijn verricht om inzicht te krijgen in de vraag bij wie in de arbeidsorganisatie relevante informatie te verkrijgen is over mogelijke bronnen voor een verhoogd verzuimgedrag. Mogelijk leveren -zo was de veronderstelling- de onderscheiden categorieën beoordelaars een ander beeld ten aanzien van de verschillende relevante organisatieaspecten, welke samenhangen met de verzuim- en arbeidsongeschiktheidsindicatoren. Een dergelijk verschillend beeld in de perceptie van de arbeidssituatie kan invloed hebben op het gedrag van werknemers in organisaties (Dessler, 1980). Dientengevolge zal een grote mate van discrepantie een belangrijke rol kunnen spelen, met name ten aanzien van het succes van organisatieveranderingsprocessen. Hierbij is vooral de positie van de respondent in het geding, evenals de wijze waarop met verschillen in informatie kan worden omgegaan. Om de bruikbaarheid voor het organisatieadvieswerk van dit 'diagnostisch' materiaal te kunnen beproeven dienen wel een aantal kritische vragen beantwoord te worden, zoals:

- zijn de discrepanties in de werkorganisatie organisatiekenmerken of statistische artefacten (8.2.1.),
- wat is de betekenis van de betreffende bevindingen voor onderzoek op het niveau van de arbeidssituatie (8.2.2.),
- wat is de betekenis van de verschillen in de beoordeling van de verschillende items voor mogelijke interventies (8.2.3.).

Op basis van de analyses, zoals deze in de hoofdstukken 5, 6 en 7 verricht zijn, wordt in dit hoofdstuk ingegaan op deze vragen.

Vervolgens zal ingegaan worden op mogelijke bronnen voor en oorzaken van discrepantie binnen de arbeidsorganisatie (8.3.). Afsluitend worden nog een aantal aanvullende suggesties gegeven (8.4.).

## 8.2. Relevantie van de bevindingen

### 8.2.1. Organisatiekenmerk of statistisch artefact

Ofschoon een sterke onderlinge samenhang van beoordelingen binnen een enkele beoordelaarscategorie niet hoeft te wijzen op een invalide meting (zie hoofdstuk 3), zal wel de mogelijkheid onderzocht moeten worden of de discrepantie, zoals deze in dit onderzoek gemeten is, veroorzaakt wordt door één systematische vertekening, of een organisatiekenmerk is. Gegeven de bevindingen van de hoofdstukken 5, 6 en 7 zijn er geen aantoonbare aanwijzingen dat de betreffende resultaten het effect zijn van een systematische meetfout. Wel blijkt een directe samenhang te bestaan tussen de beoordeling van arbeidsomstandigheden en de discrepantievariabelen (plafond-effect). Daar de discrepantievariabelen voor een groot deel opgebouwd zijn uit de verschillen in beoordeling van de arbeidsomstandigheden-items is er hier een risico van contaminatie aanwezig. In de analyses van de discrepantievariabelen is dan ook met dit risico rekening gehouden. Daarbij is uit de analyses gebleken dat er duidelijke aanwijzingen zijn, dat de discrepantie veroorzaakt wordt door andere factoren die de organisatie betreffen; dit blijkt onder andere uit:

- de hoge mate waarin de directe waarneembaarheid van arbeidsomstandigheden leidt tot een geringe discrepantie, dit in tegenstelling tot het effect op de discrepantie van de minder direct waarneembare arbeidsomstandigheden;
- de geringe mate van overeenkomst tussen de beoordeling van materiële en immateriële arbeidsinconveniënten;
- veel items hebben een goede convergente validiteit. Ondanks de (soms hoge mate van) interrelaties tussen de beoordelingen van een beoordelaarscategorie, blijken de nodige items over een goede convergente validiteit te beschikken.
- het gebrek aan hoge intercorrelaties tussen bepaalde, materiële arbeidsomstandighedenitems. Deze zouden wel gevonden moeten zijn indien arbeidssituaties zonder meer als slecht en veel hinder-veroorzakend worden beoordeeld.

Nu de veronderstelling van de meting van een systematische vertekening (bias) niet houdbaar is gebleken, is het mede gezien de analyses van de abstracte discrepantiematen aannemelijk dat de gebruikte discrepantiematen reële organisatiekenmerken vormen. Dit blijkt te meer uit het feit dat de variantie in de discrepantievariabelen voor een zeer groot deel verklaard wordt door andere organisatiekenmerken. Bovendien wordt deze aanname nog versterkt door de positieve relatie tussen de discrepantiemaat en bepaalde organisatiekenmerken, terwijl de relaties tussen de betreffende organisatiekenmerken onderling negatief kunnen zijn. De organisatievariabelen leveren derhalve een eigen bijdrage aan de verklaring van de grootte van de geconstateerde discrepantie. Bovendien blijken de organisatiekenmerken, die een samenhang vertonen met de discrepantievariabelen, theoretisch goed interpreteerbaar te zijn en in grote lijnen de uitgesproken verwachtingen te dekken, althans daar niet mee in strijd te zijn. Waren de gevonden relaties van elke logica gespeend en intern tegenstrijdig geweest, dan zou dit een aanleiding kunnen zijn te veronderstellen dat de betreffende discrepantiescores niet meer dan op basis van toeval tot stand gekomen somscores zijn.

#### 8.2.2. Implicaties voor organisatie-onderzoek

Nu aangetoond is dat de mate van discrepantie een organisatiekenmerk is, volgt de vraag welke implicaties een dergelijke bevinding heeft voor het organisatie-onderzoek in zijn algemeenheid. De hoge mate van convergente validiteit van een groot aantal items impliceert dat bij onderzoek, gericht op vergelijkingen over organisaties heen (Philipson, 1969a; Ris, 1978; Nijhuis en Soeters, 1982), veelal volstaan kan worden met slechts één enkele categorie referenten/beoordelaars als informatiebron. Een beperking geldt daarbij voor items, die een uitdrukking zijn van negatieve (neven)effecten van een gevoerd beleid, zoals dit het geval kan zijn bij reorganisaties en het voorkomen van ontslagen, maar ook bijvoorbeeld bij geconstateerde neveneffecten van automatisering, zoals functieverenging en verhoging arbeidstempo. Een tweede constatering is dat de items die een operationalisering vormen van meer geestelijk belastende werkomstandigheden, minder eenduidig blijken te zijn dan die van de meer materieel belastende werkomstandigheden. Duidelijk is dat in de toekomst verdere instrumentontwikkeling ook op itemniveau noodzakelijk is. Voor de interpretatie van onderzoek, gedaan over organisaties heen, waarbij een interview heeft plaatsgevonden met één enkele



categorie beoordelaars (een representatieve steekproef van werknemers of personeelszaken, personeelsvertegenwoordiging of het management) geldt dat globaal dezelfde resultaten bereikt zullen worden. Zeker geldt dit voor de hinder van de bestaande materiële en immateriële arbeidsomstandigheden, indien de betreffende items gesommeerd worden tot een soort kwaliteit-van-de-arbeid-score. Ofschoon over het concept 'kwaliteit-van-de-arbeid' in de literatuur weinig eenduidigheid lijkt te bestaan (Huijgen, 1980; Krijnen, 1980; De Sitter, 1980; Fortuin en Vreeman, 1981; Vreeman, 1982) is het opvallend dat over de kwaliteit van de materiële arbeidsomstandigheden door alle groepen in een organisatie -management, personeelszaken, personeelsvertegenwoordiging, werknemers- een gelijksoortig referentiekader gehanteerd wordt. Ook al verschillen de absolute waarden van de beoordelingen, toch zijn de beoordelingspatronen over organisaties heen gelijkvormig.

Een derde constatering is dat, indien onderzoek plaatsvindt binnen een enkele organisatie, verschillen tussen de beoordelingen van diverse groepen binnen de organisaties niet uitgesloten kunnen worden. Zeker geldt dit voor de ervaren zwaarte van bepaalde activiteiten en van het beleid dat gevoerd wordt of van de hinder die ervaren wordt van verschillende arbeidsomstandigheden. Deze verschillen zijn slechts beperkt in omvang tussen de beoordelingen van het management en die van personeelszaken. De verschillen worden groter bij de vergelijking met de beoordelingen van de werknemers of met die van de personeelsvertegenwoordiging. Overigens blijken ook tussen deze twee laatsten de nodige verschillen te constateren.

Bij onderzoek binnen één bedrijfsorganisatie, bijvoorbeeld naar de effecten van automatisering, naar het voorkomen van ontslagen, of naar de beoordeling van de arbeidsomstandigheden, of in het algemeen naar de betekenis van organisatiekenmerken, blijft het raadzaam om met meerdere categorieën beoordelaars te werken. De selectie van beoordelaars hangt daarbij af van het gestelde probleem. Ten aanzien van hun beoordelingen dient dan ook met name gekeken te worden naar de verschillen in beoordeling, juist met het oog op -uit de betreffende analyse resulterende- interventies.

Deze conclusies sluiten ook aan bij andere recente benaderingen van de organisatie als een door onderhandelingen tot stand gekomen structuur, waarbij permanent sprake is van de vorming van coalities om eigen machtsposities te verbeteren. Om dit onderhandelingspel beter te kunnen begrijpen is kennis van verschillende beoordelingen en van discrepanties tussen deze beoor-

delingen noodzakelijk (vergelijk: Bacharach en Lawler, 1980). Ditzelfde geldt eveneens voor het begrijpen van conflicten tussen groepen in organisaties. Verschillen in beoordelingen en in verwachtingen (grote discrepanties) vormen immers allicht een goede voedingsbodem voor het ontstaan van conflicten.

### 8.2.3. Implicaties voor interventies

Dat voor bepaalde groepen in de arbeidsorganisatie specifieke arbeidsomstandigheden belangrijker zijn dan voor andere groepen blijkt onder andere uit hun verschillende reacties op het item:

- in welke mate ondervindt U (-en de werknemers) hinder van stank?

In tegenstelling tot de resultaten bij de overige arbeidsomstandighedenitems, blijkt de werknemersbeoordeling daarover een duidelijk negatiever beeld te geven dan de beoordeling door de drie andere groepen. Een mogelijke verklaring zou kunnen zijn dat stank op zich niet zonder meer direct gezondheidsbedreigend is en daarmee voor de geïnstitutionaliseerde groepen beoordelaars minder belangrijk is.

Gezien de grote mate van discrepantie ten aanzien van de effecten van automatisering is kennis over deze oordelen ten aanzien van die effecten eveneens belangrijk om de specifieke reacties van werknemers adequaat te kunnen inschatten bij de implementatie van nieuwe automatiseringssystemen. Dit geldt des te sterker gezien de geringe mate van overeenstemming tussen het voorkomen van reorganisaties en van het aantal ontslagen dat plaats heeft gevonden. Indien over dergelijke organisatieaspecten, in diverse sectoren van een arbeidsorganisatie, duidelijk verschillende percepties bestaan en de centraliteit daarvan verschillend is, dan zal daarvan grote invloed op de reacties ten aanzien van nieuwe interventies, implementaties, reorganisaties te verwachten zijn. Ook hier geldt dat naast inzicht in de inhoud van de beoordeling (de mate waarin iets voorkomt) juist ook het inzicht in dergelijke discrepanties van groot belang is om te begrijpen waarom de een of andere partij een interventie positief danwel negatief bejegt en om derhalve vooraf een inschatting te kunnen maken van de effecten van interventies.

Zoals uit de relatie tussen verzuimduur en de mate van discrepantie tussen management en personeelsvertegenwoordiging kan worden afgeleid behoort het tot de reële mogelijkheden, dat ondanks gemiddelde lange ziekteduren toch niet tot interventie wordt overgegaan, omdat een dergelijke lange ziekteduur acceptabel wordt

bij 'slechtere' arbeidsomstandigheden (bedrijfsklimaat). De bereidheid tot interventies en het succes ervan wordt mede bepaald door de mate waarin bijvoorbeeld lange ziekteduren als niet-geaccepteerd organisatiegedrag een probleem vormen. In een gegeven ruilsituatie (arbeidsomstandigheden versus ziekteduur) kan deze bereidheid en de kans op succes gering zijn.

Tenslotte kan de discrepantiescore een goede indicator vormen voor het sociale klimaat in de arbeidsorganisatie. Een grote discrepantie duidt erop dat de informatie van beneden naar boven en omgekeerd minder betrekking heeft op de door de ander ervaren arbeidsomgeving, hetgeen allicht kan leiden tot inadequate reacties. Een hoge discrepantie kan ook het effect zijn van (sluimerende) conflicten in een werksituatie. Bovendien zal een dergelijke situatie zelf ook weer sneller leiden tot conflicten, die bovendien eerder kunnen escaleren. Het zijn mede dit soort processen die, ten gevolge van discrepante percepties binnen organisaties, ertoe kunnen leiden dat veranderingsprojecten, c.q. interventies binnen de arbeidsorganisatie resulteren in niet-verwachte en soms zelfs destructieve gevolgen.

Voor de keuze van goede interventies ter oplossing van een probleem in een organisatie is een analyse van de mate van discrepantie van de betrokkenen ten aanzien van dat probleem derhalve minstens even belangrijk als een analyse van de aard en zwaarte van het probleem.

Uit dit onderzoek blijkt opnieuw dat bij organisatie-advieswerk niet volstaan kan worden met een top-down strategie, maar dat daarbij vanaf het eerste moment de beoordelingen van organisatiekenmerken van de verschillende categorieën personeel betrokken dienen te worden (zie ook: Bruining en Allegro, 1981; Sopar, 1981; Algera en Koopman, 1983).

### 8.3. Bronnen van discrepantie

Zoals deels reeds eerder is aangegeven (hoofdstuk 3) zijn ten aanzien van de aangetoonde discrepanties de volgende bronnen te signaleren:

#### a. verschil in referentiekader.

Dit blijkt uit het feit dat veelal een hoge intercorrelatie tussen beoordelaars ten aanzien van dezelfde items gepaard gaat met verschillen in gemiddelden. Met andere woorden: over verschillende werksituaties heen blijken de beoordelingen consistent, werk-

situaties die door de ene beoordelaar als hinderlijk worden beschouwd, worden dat ook door andere beoordelaars. Ten aanzien van wat (in deze werksituaties) als hinderlijk ervaren wordt blijken zij echter een verschillend basisvergelijkingsniveau te hanteren. Zo blijkt 'geestelijk zwaar werk' een over de organisaties heen, betrouwbare, d.w.z. een min of meer eenduidige, maat te zijn, terwijl dit niet geldt voor de items die aspecten van de immateriële belasting meten. Ook blijkt dit verschil in referentiekader uit het feit dat de eigen positie in de organisatie zulk een belangrijke rol speelt bij de beoordeling van de items.

#### b. polarisatie en selectie-effecten.

De verklaring van de consistentie in de afwijkingen tussen de waarderingen van de personeelsvertegenwoordiging en die van de werknemers moet gezocht worden in de polarisatie die in de organisatie plaats heeft tussen de geïnstitutionaliseerde groepen. Deze polarisatie komt dan voort uit de houding om de eigen (onderhandelings-)positie te versterken in de onderlinge contacten tussen deze groepen. Door een regelmatig overleg zonder meer worden de onderlinge tegenstellingen niet opgeheven, maar bestaat zelfs de kans dat zij verscherpt terugkomen, indien beide partijen in dit overleg dusdanige onderhandelingsposities innemen dat de eigen positie en de eigen eisen zo pregnant mogelijk verwoord kunnen worden. Het management zal proberen aan te tonen dat de arbeidsomstandigheden in vergelijking met elders goed of althans niet uitgesproken slecht zijn; de personeelsvertegenwoordiging zal de tegengestelde strategie volgen (vergelijk: Festinger, 1958). Onder de druk van de communicatie en confrontatie treedt verharding van de eigen positie op, waardoor de discrepantie toeneemt. In deze is een parallel met de communicatiepatronen, zoals deze in de politieke besluitvormingsprocessen plaatsvinden, herkenbaar. Hier ligt een onderzoeksterrein braak voor de politieke psychologie.

Naast dit polarisatie-effect kan tevens een selectie-effect opgemerkt worden. Leden van de personeelsvertegenwoordiging zullen veel meer gericht zijn op negatieve arbeidssituaties dan de 'gemiddelde' werknemer (vergelijk: Teulings, 1981b).

#### c. communicatiestructuur.

Uit de analyse van de discrepantievariabelen blijkt, dat de structurele opbouw van de organisatie de discrepantie beïnvloedt. De hoge mate van overeenstemming, die overigens valt te constateren ten aanzien van kenmerken of aspecten van organisatiebeleid,

die waarneembaar vastliggen in de organisatie (werkoverleg, beoordelingssystemen, werktijdverkorting, etc.), duidt op de tendens dat binnen de organisatie de kennis over de organisatiekenmerken sterker is naarmate de zichtbaarheid van die kenmerken groter is. Variabelen die verandering in werkbelasting meten of variabelen die een uitdrukking vormen voor de hinder van immateriële arbeidsinconvenianten, blijken in mindere mate tot overeenstemming te leiden.

Indien gekeken wordt naar de meer abstracte discrepantiemaat - berekend per organisatie- dan is het opvallend dat een aantal variabelen, die theoretisch zouden moeten leiden tot een vermindering van de discrepantie deze juist blijken te vergroten. De indruk bestaat dat organisaties met een platte organisatiestructuur en met minder werkstructureringsactiviteiten een geringere mate van discrepantie vertonen. Dit kan verklaard worden vanuit de veronderstelling dat in zeer bureaucratische, starre organisaties de organisatieaspecten zo vast liggen dat daarover geen verschil kan ontstaan (slechts beperkte communicatie mogelijk). In combinatie met het voorafgaande aspect lijkt dit erop te duiden dat in organisaties waar meer overleg plaatsvindt, deze communicatie de mogelijkheid biedt tot onderhandelingen en tot divergerende stellingnames. Als zodanig is een interessante parallel te trekken met de machtsafstandsreductie-theorie van Mulder. Een van de uit deze theorie afgeleide stellingen is, dat in het geval van een te grote machtsafstand participatie eerder leidt tot een vergroting dan tot een verkleining van deze machtsafstand (Mulder, 1977). Met betrekking tot communicatie en discrepantie leidt een herformulering daarvan tot de stelling: een vergroting van de communicatie en van de intraorganisationale onderhandelingsterreinen leidt eerder tot grotere dan tot kleinere verschillen in overeenkomst tussen de betrokken "onderhandelaars".

Een tweede parallel die ten deze getrokken kan worden is die met de ontwikkeling van de divergentie in de wetenschap. Whitley (1982) stelt dat de mate van divergentie in de ontwikkeling van bepaalde wetenschappen inclusief de psychologie het effect is van de organisatie van het onderzoek in die wetenschap, tot uitdrukking komend in diffuse interpretatieschema's, een veelheid van conflicterende theorieën e.d.

#### d. statistische fouten.

Ten aanzien van de beoordeling van aspecten van de arbeidsorganisatie en -situatie blijken de verschillende beoordelaars systematisch onder of boven de waardering van andere beoordelaars te

zitten. Hierbij is eerder sprake van verschillen in optiek en waardering dan van statistische fouten. Bij beschouwing op face-validity van de beoordelingen van de arbeidsomstandighedenitems valt het op dat de meest positieve beoordelingen komen van het management en van personeelszaken, de meest negatieve beoordeling door de personeelsvertegenwoordiging, terwijl de werknemersscore daar tussen in ligt. Opvallend daarbij is dat de gemiddelde werknemersscore positiever is dan het oordeel van hun vertegenwoordigers in de ondernemingsraad of in een anderssoortige personeelsvertegenwoordigingsorgaan.

e. vergroting van de eigen machts of invloeds positie.

De invloed van de rechtspositioneel minder machtigen in een organisatie kan versterkt worden door de eigen machtsbasis te vergroten. De machtsverhoudingen in een organisatie hebben ten aanzien van veranderingen een sterk afhankelijkheidskarakter: de een kan slechts aan invloed winnen door de macht van de ander af te breken (Bacharach en Lawler, 1980). In een situatie met weinig gemeenschappelijke belangen geschiedt dat onder andere door de benadrukking van het onrecht dat de werknemers (slechte arbeidsomstandigheden) of de werkgever (aanval op zijn bedrijf) aangedaan wordt. Hierbij speelt ook anticiperende verdediging mee op de aard van een te verwachten aanval, alvorens deze gelanceerd is.

Een laatste facet dat hier genoemd moet worden is de geringe mate van overeenstemming tussen de beoordelingen van de immateriële items onderling en de -vooral bij het management en personeelszaken- negatieve relatie van veel van deze items met die betreffende materiële-bezwarende arbeidsomstandigheden. Dit kan verklaard worden door het ontbreken van eenduidigheid van deze concepten, gezien het gebrek aan een convergente validiteit. Een andere oorzaak daarvan lijkt te zijn dat met name ten aanzien van deze items de eigen werkzaamheden als maatstaf worden genomen en van daaruit andermans taken beoordeeld worden. Het werk van personeelszaken en management is objectief minder zwaar wat betreft de materiële inconvenienten. Vanuit hun positie is het begrijpelijk dat zij geneigd zijn om productiewerkzaamheden veelal als geestelijk minder zwaar te kwalificeren. Om de status van het eigen werk als geestelijk 'zwaar' te kunnen handhaven projecteren zij het complement daarvan negatief op het overige werk, wat betreft datgene wat zij in hun eigen werk het zwaarst vinden. Lichamelijk zwaar en inspannend werk wordt dan ook al gauw dom werk genoemd, ook al gaat eentonig en zwaar werk eerder gepaard

met overbelasting dan met onderbelasting (Levi, 1981). Met deze discrepantie wordt derhalve mogelijk het blauwe-boorden-werk in witte-boorden-maten gemeten.

Tenslotte dient opgemerkt te worden dat de individuele klaagge-negdheid geen bron van systematisch afwijkende oordelen blijkt te zijn.

#### 8.4. Afsluiting

De meting van discrepantie betreffende de beleving van en kennis over een organisatie kan, zowel ten aanzien van fundamenteel toegepast onderzoek, als voor de praktijk van het organisatie-advieswerk, vruchten afwerpen. Ter aanvulling op de eerder ge-noemde mogelijkheden zullen hier een drietal praktische toepas-singsmogelijkheden worden vermeld:

##### a. Discrepantie kan het inzicht in de organisatiestructuur ver-diepen.

Zowel concrete discrepantie op itemniveau als een abstracte totaaldiscrepantie bieden mogelijkheden voor inzicht in de wijze waarop de organisatie doorwerkt op het individu en organisatie-processen gestalte krijgen in individuele waarnemingen. Dat discrepantie tot op heden nauwelijks object van onderzoek is geweest, moet geweten worden aan het feit dat bij de bestudering van de organisaties met name het management en personeelszaken als informatiebronnen fungeren. Uit het gepresenteerde materiaal blijkt dat met name in niet-industriële organisaties de discre-pantie tussen deze beide groepen hoger is. Middels discrepantie-analyses kan de communicatiestructuur beter geanalyseerd worden, omdat daarbij niet alleen van belang is of een boodschap is over-gekomen, maar ook hoe deze is aangekomen en verwerkt. Vanuit een dergelijke verwerking is het gedrag van werknemers in organisa-ties beter interpreteerbaar, hetgeen met name voor organisatie-advisering belangrijk kan zijn. Het onderscheid tussen beleavings-beeld, dat wil zeggen de visie van een informant/respondent op het functioneren van de organisatie en feitenbeeld, zoals bij-voorbeeld beschreven door Malotaux (1982), lijkt gezien deze bevindingen minder goede mogelijkheden te bieden dan de benade-ring middels discrepantiebepaling. Uit de discrepantieanalyse wordt namelijk duidelijk dat ook ten aanzien van het feitenbeeld

zeer grote verschillen kunnen bestaan.

b. Discrepantie als maat voor het sociaal klimaat.

Het sociale klimaat in een organisatie wordt vaak als een belangrijk organisatiekenmerk beschouwd (Schneider en Reichers, 1983). De meting daarvan stuit echter op problemen wat betreft de operationaliseerbaarheid. Discrepantiematen zijn in deze aan te merken als een indicator voor sociale klimaataspecten en als een vorm van operationalisatie daarvan.

c. Discrepantie als signaal voor een weerstandsmaat bij interventies.

Indien geconstateerd wordt dat in een organisatie een hoge mate van discrepantie bestaat tussen de opvattingen van bijvoorbeeld personeelszaken en personeelsvertegenwoordiging, dan vraagt deze bevinding om interventies. Bij een hoge mate van discrepantie is immers te verwachten dat deze leidt tot

- a. een hogere mate van polarisatie in overlegsituaties, en
- b. een hoger aantal conflicten, vanwege de verschillen in perceptie.

Nadat in deze studie, zij het op een verkennende wijze, een onderzoek is gedaan naar de aanwezigheid van en oorzaken voor discrepantie in een arbeidsorganisatie, moet geconstateerd worden dat veel verbanden en veronderstellingen genoemd zijn die om nader onderzoek vragen. Dergelijk onderzoek lijkt onder andere zeer gewenst ten aanzien van de volgende aspecten:

- de relaties tussen communicatie en discrepantie;
- de relatie tussen conflicten, de escalatie van conflicten en discrepantie;
- de ontwikkeling van machtsverhoudingen in arbeidsorganisaties en de invloed daarvan op de communicatiestructuur;
- invloed van discrepanties op het succes van organisatieverandering;
- het voorkomen van onnodige polarisatie in overlegsituaties;

De verklaringen voor de bevindingen in dit onderzoek kunnen bij vervolgonderzoek dienst doen als te toetsen hypothesen.





## Samenvatting

In het kader van een onderzoek naar de relatie tussen organisatiekenmerken en ziekteverzuim zijn per arbeidsorganisatie (zowel industriële als niet industriële organisaties) interviews gehouden met een drietal categorieën beoordelaars: het hoofd van de productieafdeling, het hoofd personeelszaken en leden van de personeelsvertegenwoordiging. Bij de interviews aan de hand van gestructureerde vragenlijsten ontstond de indruk dat tussen de drie categorieën beoordelaars aanmerkelijke verschillen in de beoordeling van organisatievariabelen aanwezig waren.

Dit onderzoek probeert naar aanleiding daarvan een antwoord te vinden op de volgende vragen:

- Zijn er systematische verschillen tussen de genoemde beoordelaars ten aanzien van verschillende organisatiekenmerken?
- Zo ja, zijn deze verschillen organisatie-afhankelijk, met andere woorden: Wordt de variantie ervan verklaard door andere organisatiekenmerken?
- Zo ja, ten aanzien van welke aspecten treden deze verschillen dan op?
- Waardoor kunnen deze verschillen worden verklaard?

In hoofdstuk 1 wordt ingegaan op afwezigheid wegens ziekte als gezondheidkundig probleem. Geconstateerd wordt dat het individu, afhankelijk van de aard van de aandoening, een grotere of kleinere beslissingsvrijheid heeft tot ziekmelding of ziekte duurverlenging. Dit beslissingsproces wordt, naast individuele en maatschappelijke factoren, ook door de arbeidssituatie beïnvloed. Dit laatste facet is uitgangspunt van deze studie geweest. Beïnvloeding van de arbeidssituatie kan derhalve effect resulteren ten aanzien van het percentage verzuimdagen.

In hoofdstuk 2 worden enkele kenmerken van de aan dit onderzoek deelnemende bedrijven beschreven. Op basis van eerder onderzoek (Nijhuis en Soeters, 1982), worden de belangrijkste relaties beschreven tussen enerzijds een drietal verzuimindicatoren, frequentie, duur, aantal arbeidsongeschiktheidstoetredingen, en organisatiekenmerken anderzijds.

Organisatiekenmerken kunnen, zo blijkt uit hoofdstuk 3, zowel objectief (institutionele benadering) als door middel van vragenlijsten (questionnaire benadering) gemeten worden. In een aantal studies worden meerdere meetinstrumenten naast elkaar gebruikt.

Dit geldt met name voor de meting van de individuele taakuitvoering en van de directe werkomgeving. Het blijkt dat de plaats van beoordelaars in de arbeidsorganisatie van invloed kan zijn op de beoordeling van deze taakkenmerken.

Dergelijke verschillen bestaan mogelijk ook bij de beoordeling van organisatiekenmerken. Oorzaken voor deze verschillende beoordelingen kunnen gevonden worden in de verschillende posities van de beoordelaars, in het communicatiepatroon of in een systematische vertekening.

Aangegeven wordt hoe de over-all-discrepantie per organisatie berekend kan worden en tevens hoe zowel deze over-all-discrepancies, als verschillen op de afzonderlijke items geanalyseerd zullen gaan worden.

In hoofdstuk 4 wordt aangegeven door welke organisatievariabelen de discrepantievariabelen mogelijk beïnvloed worden. De betreffende organisatievariabelen zijn ingedeeld in een vijftal groepen: algemene organisatiekenmerken (o.a. aard van het arbeidsproces, grootte), aanwezigheid afdeling personeelszaken, personeelsbeleid, technologische ontwikkelingen en interne overlegstructuren. Bovendien wordt in dit hoofdstuk aangegeven welke samenhangen verwacht worden tussen deze variabelen en de discrepantiесcores.

Hoofdstuk 5 toont de analyse van de discrepantiemaat per organisatie.

De discrepantie tussen management en het hoofd personeelszaken blijkt groter, naarmate:

- de materiële werkbezwaren minder belastend zijn;
- het arbeidsproces meer dienstverlenend is;
- het financieel risico bij ziekte voor de organisatie hoger is;
- de organisatiestructuur meer hiërarchisch is;
- het percentage 55-64 jarige werknemers hoger is;
- het personeel meer afkomstig is uit verstedelijkte gebieden.

De discrepantie tussen management en personeelsvertegenwoordiging blijkt groter te zijn, naarmate:

- de materiële werkbezwaren minder belastend zijn;
- de immateriële werkbezwaren meer belastend zijn;
- meer werkstructureringsactiviteiten plaatsvinden;
- de personeelsvertegenwoordiging minder gestructureerd is;
- de organisatiestructuur meer hiërarchisch is opgebouwd.

De discrepantie tussen het hoofd personeelszaken en de personeelsvertegenwoordiging blijkt groter te zijn, naarmate:

- er meer werkstructureringsactiviteiten plaats hebben;
- het personeel meer afkomstig is uit verstedelijkte gebieden.

De discrepantievariabelen blijken weinig extra's bij te dragen aan de analyse van de verzuimproblematiek, zij het met uitzondering van de discrepantie tussen management en personeelsvertegenwoordiging; deze blijkt kleiner te zijn, naarmate de ziekte-duur langer is.

De positie van de beoordelaar in de organisatie blijkt een sterke invloed te hebben op de beoordeling van een aantal organisatie-kenmerken (hoofdstuk 6). Zo worden verschillen in gemiddelden gevonden ten aanzien van onder andere:

- het vóórkomen van gedwongen ontslagen;
- de hinder die ondervonden wordt van zowel materiële, als immateriële arbeidsomstandigheden;
- de aanwezigheid van beoordelingssystemen.

Over sommige andere kenmerken (bijvoorbeeld het vóórkomen van reorganisaties) blijkt geen overeenkomst te bestaan.

Wel blijken de correlaties op eenzelfde item over verschillende beoordelaars vaker significant met een hogere mediaanwaarde, dan de correlaties tussen verschillende items binnen één beoordelaar of tussen beoordelaars.

Ten aanzien van de beoordeling van een aantal materiële en immateriële arbeidsomstandighedenitems (lawaaï, tocht, vuil, koude e.d.) blijkt de personeelsvertegenwoordiging aanmerkelijk vaker van oordeel dat een groter deel van het personeel daarvan hinder ondervindt, dan het management of het hoofd personeelszaken. De beoordelingen van deze drie categorieën beoordelaars: management, personeelszaken en personeelsvertegenwoordiging zijn eveneens vergeleken met een gemiddelde werknemersscore op dezelfde items. De werknemers blijken ten aanzien van de beoordeling van de materiële arbeidsomstandigheden veelal een positie in te nemen tussen het hoofd personeelszaken en de personeelsvertegenwoordiging in. Ten aanzien van de immateriële arbeidsomstandigheden ligt de gemiddelde werknemersscore het laagste van alle beoordelaars, hetgeen getuigt van een geringe mate van hinder.

In hoofdstuk 8 wordt aangegeven dat de gevonden verschillen in beoordeling verklaard kunnen worden door aspecten die samenhangen met de positie van de beoordelaar in de organisatie, te weten:

- verschil in referentiekader, door verschil in positie en belangen,
- polarisatie-effect en een versterking van de eigen positie in de organisatie; veel van de gemeten organisatiekenmerken vormen onderwerp van overleg tussen de geïnstitutionaliseerde groepen in de arbeidsorganisatie,
- communicatiestructuur, welke mede wordt beïnvloed door de organisatie van de arbeid.

Tevens wordt aangegeven hoe deze bevindingen implicaties kunnen hebben voor zowel het onderzoek binnen organisaties als voor interventies. Bij de beoordeling van organisatiekenmerken blijkt, gezien de bevindingen van het in dit proefschrift beschreven onderzoek, niet volstaan te kunnen worden met een top-down strategie, maar dient bij organisatieonderzoek met name ten behoeve van interventies binnen de organisatie, de verschillende personeelscategorieën in de organisatie expliciet te worden betrokken.

## Summary

Based on a study on the relationships between working conditions, organizational characteristics, and absenteeism due to illness, the present study describes the measurement and the ratings of organizational characteristics on behalf of intervention strategies.

In connection with a preceding investigation on the relationships between organizational characteristics and absenteeism due to illness, the present study is based on interviews conducted with three categories of raters in 23 industrial and 19 non-industrial/service organizations.

The three categories of raters comprise of: Managers of production sections, heads of personnel departments, and members of the workers' councils.

The interviews contained mainly precoded questions. On the basis of those interviews the impression was formed that there would exist considerable differences between the rating scores of the three categories of raters.

On the basis of this impression, this dissertation describes the research that was performed to answer the following questions:

- a. Are there any systematic differences between the rating scores with respect to organizational characteristics;
- b. On what organizational characteristics do these differences exist and what are the reasons for these differences;
- c. Are those differences dependent on specific organizational features, or in other words, could the variance in rating scores be explained by organizational structures.

Chapter 1 describes the problem of absenteeism due to illness.

Although each individual possesses a certain freedom with respect to his decision to be absent, or to remain absent, due to illness, this decision is conditional upon many factors. The most important of these are: Kind of illness, particular individual and social factors, organizational characteristics, and prevailing working conditions.

Now, changing the latter working conditions might reduce the percentage of sick leave days. Before this object could be achieved, however, appropriate interventions will have to be based on valid measurements of these conditions, or other relevant organizational characteristics.

In chapter 2 some organizational characteristics (industrial or service area, number of employees, etc.) of the organizations that were studied are described. Results of the preceding study (Nijhuis & Soeters, 1982) showed particular relationships between three indicators of sick leave (i.e. frequency and duration of sick leaves, and disability according to the Disability Act), and some organizational characteristics (e.g. influence of: Heavy physical work, poorly qualified labour, absence of social support, financial condition of the organization, and quality of personnel management).

Chapter 3 describes how the differences between the raters will be analyzed. Organizational characteristics can be measured by an institutional approach (objective measures) or by interviews or questionnaires. In some studies several levels of measurement are used at the same time (triangulation). This is especially the case with respect to measurement of task performance and of characteristics of the immediate work surroundings.

Such studies have pointed out that the position of the raters in the labour or service organization to a large extent may influence the particular aspects to be measured. Those fundamental differences might, in like manner, exist in relation to organizational characteristics. These differences between categories of raters, then, can be the result of specific positions of raters in the organization, of communication patterns, or due to systematic bias.

For each organization, these measures of difference were constructed as follows:

- a. One measure of difference between the ratings of management representatives and heads of personnel departments;
- b. One between the ratings of management representatives and members of the workers' councils;
- c. One between the rating of heads of personnel departments and members of the workers' councils.

Chapter 4 describes in what manner organizational characteristics may be influenced by these measures of difference. The 15 observed organizational characteristics are divided into five subgroups:

- a. General organizational characteristics (e.g. size, hierarchy, kind of production process);
- b. Structure of personnel departments;
- c. Structure of internal participation networks;
- d. Personnel management;
- e. Technological developments in the organizations.

The relationships between the measures of difference and the working conditions are analyzed separately.

In addition, the kind of hypothesized relations between these organizational characteristics and the measures of difference are described.

Chapter 5 provides an analysis of the measures of difference in organizations. The measures of difference between the ratings of management representatives and heads of personnel departments increase, when:

- Physical working conditions are less severe;
- Financial costs of sick leaves for the organizations are higher;
- Organizational structure is more hierarchical;
- The percentage of elderly employees (55-64 years) is larger, and
- More workers come from urbanized regions.

Differences between the ratings of management representatives and members of the workers' councils increase, when:

- Physical working conditions are less severe;
- Immaterial working conditions cause more hindrance;
- More job reform activities are carried out;
- Workers' councils are less structured, and
- Organizational structure is more hierarchical.

Differences between the ratings of heads of personnel departments and members of the workers' councils increase, when:

- More job reform activities are carried out, and
- More workers come from urbanized regions.

The discussion of these findings resulted in the following general conclusions:

- a. When working conditions are notably and perceptually more severe, agreement between different categories of raters is better;
- b. Agreement between categories of raters is influenced by the personal background of the employees.



These measures of difference contribute only slightly to an explanation of the frequency and duration of absenteeism due to illness. The difference in ratings between management representatives and members of the workers' councils turned out to be negatively related to the mean duration of the sick leaves. The position of the raters in the organization bears a strong influence on the judgement of some specific organizational characteristics.

Chapter 6 describes differences in means of judgements with respect to the following terms. These are, among others:

- Occurrence of dismissal in the organization;
- Hindrance caused by physical and immaterial working conditions;
- Presence of a system of personnel judgement.

Agreement between raters could not be demonstrated concerning some other characteristics (e.g. occurrence of reorganizations). It is clear that correlations between ratings on a single item are more frequently significant than the correlations between different items within one category of raters, or between raters.

Chapter 7 describes the fundamental differences in ratings on working conditions between categories of raters in the organizations. One of the major findings is that members of the workers' councils judge that a major part of the personnel appears to be hindered by a multitude of working conditions, more often than other raters do. Comparisons between the ratings mentioned earlier and those from a representative sample of employees are described. Employees' ratings on the physical working conditions are positioned between ratings of the workers' councils and those of heads of personnel departments. Employees' ratings turned out to be low (i.e. indicating least hindrance) on immaterial working conditions.

So far, chapter 7 as well as chapter 6 described the findings concerning the positive agreement in rating patterns on the same items using, among other measurements, the multitrait-multimethod approach. On the other hand, there is much less agreement (on means of ratings) between raters within a single organization. It is concluded that in comparative organizational research, it is often adequate and efficient to perform research with a single category of raters. In investigations aiming at acquiring knowledge on organizational functioning within a single organization, one category of raters will not suffice.

That is, less agreement between raters was found on the following issues:

- a. Changes in work organization (reorganization, automation, dismissal);
- b. Immaterial working conditions (ambiguity, variety, autonomy, social relations).

In chapter 8, the overall conclusions of this study are formulated. The findings from this study are explained from the perspective of the various positions of raters in the organizations. The most important conclusions pertain to:

- a. Differences in frame of reference, caused by position and interests;
- b. Polarization effects and increasing influence of own position within the organization. That is, the majority of the organizational characteristics mentioned are subject to bargaining between institutionalized groups in the organizations;
- c. (With respect to communication patterns): When organizational structures are more formalized, more hierarchical, and more changes in tasks occur, there are more differences between categories of raters.

Based on these findings and conclusions, implications for appropriate interventions in organizations are mentioned. In acquiring organizational information on change processes, knowledge about differences between various rating categories will be of great importance.



## Literatuur

- ALDERFER, C.P., Convergent and discriminant validation of satisfaction and desire measures by interviews and questionnaires. J. of applied medical psychology 51: 509-520, 1967.
- ALESTALO, M., Patterns of influence in research work: the problems of autonomy and democracy. R & D Management 9: 221-230, 1979.
- ALGERA, J.A., Kenmerken van werk. Swets en Zeitlinger, Lisse, 1981.
- ALGERA, J.A. en P.L. Koopman, Automatisering: ontwerpproces en implementatie (1983). In: Handboek Arbeids- en Organisatiepsychologie, 1980-1983.
- ARGYRIS, C., Intervention theory and method. A behavioral science view. Addison-Wesley Reading, 1973.
- BACHARACH, S.B. and E.J. Lawler, Power and politics in organizations. The social psychology of conflict, coalitions and bargaining. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1980.
- BACKMAN, C.W., Toward an interdisciplinary social psychology: we're closer than we think. Intern rapport 82 S001, KU Nijmegen, 1982.
- BAGCHUS, P.M., H. Kuipers, P.Ch.A. Malotaux en Th. van Haren, Diagnose bij organisatie verandering: een noodzaak. Kluwer Deventer, 1982.
- BAGCHUS, P.M., De noodzaak van diagnose bij organisatieverandering. In: Bagchus e.a.: 7-29, 1982.
- BARTLETT, C.J., What's the difference between valid and invalid halo? Forced choice measurement without forcing a choice. J. of Applied Medical Psychology 68: 218-226, 1983.
- BASTELAER, A.M.L. van en W.J.P.A. van Beers, Organisatiestress en de personeelsfunctionaris. Swets en Zeitlinger Lisse, 1982.
- BECKER, H.S., Sociological work. Method and substance. Transaction books, New Brunswick, 1977.
- BEEK, J., Voor een marxistische arbeidssociologie. Doct. scriptie KU Nijmegen, 1973.
- BEHREND, H., Absence and Labour turnover in a changing economic climate. Occupational psychology 27: 69-79, 1953.
- BLAU, P.M., The hierarchy of authority in organizations. American Journal of sociology 73: 453-467, 1968.

- BLOOD, M.R. and C.L. Hulin, Alienation, environmental characteristics and worker responses.  
J. of applied Medical Psychology 51: 284-290, 1967.
- BOER, E.J., de, F. Verhage en Ch.J. de Wolff (red.), Stress.....  
Uitdaging en Bedreiging.  
Swets en Zeitlinger, Lisse, 1983.
- BORMAN, W.C., The rating of individuals in organizations: an alternative approach.  
Organizational behavior and human performance 12: 105-124, 1974.
- BORUCH, R.F., J.D. Larkin, L. Wolins and A.C. Mackinney, Alternative methods of analysis: multitrait-multimethod data. Educational and psychological measurements 30: 833-853, 1970.
- BOUTELLIER, H. en L. Wouda, Progressieve ontwikkelingen in de psychologie.  
SUA Amsterdam, 1981.
- BREMER, J.J.C.B., Stress als uitdaging of bedreiging. In: Boer e.a.: 41-55, 1983.
- BRIEF, A.P. and R.J. Aldag, Employee reactions to job characteristics: A constructive replication.  
J. of applied psychology 60: 182-186, 1975.
- BRUINING, G.R.P. en J.T. Allegro, Organisatie-ontwikkeling. In Handboek voor arbeids- en organisatiepsychologie, 1980-1983.
- BURINGH, E., Ziekteverzuim en conjunctuur in de Nederlandse textielindustrie I.  
Tijdschrift voor sociale geneeskunde 55: 186-189, 1977a.
- BURINGH, E., Ziekteverzuim en conjunctuur in de Nederlandse textielindustrie II.  
Tijdschrift voor sociale geneeskunde 55: 225-228, 1977b.
- CALDER, B.J., K.M. Rowland and H. Leblebici, The use of scaling and cluster techniques in investigating the social structure of organizations. In: Killman, Pondy en Slevin: 121-154, 1976.
- CAMPBELL, D.T. and D.W. Fiske, Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix.  
Psychological Bulletin 56: 81-105, 1959.
- CHADWICK-JONES, J.K., C.A. Brown and N. Nicholson, Absence from work: its meaning, measurement and control.  
International Review of applied psychology: 22, 137-154, 1973.
- COOPER, R., Task characteristics and intrinsical motivation.  
Human Relations 26: 387-413, 1973.

- COOPER, W.H., Conceptual similarity at a source of illusory Halo in Job performance and Ratings.  
J. of applied psychology 66: 302-307, 1981.
- CROWTHER, J., Absence and turnover in the division of one company, 1950-1955.  
J. of Occupational psychology 31: 256-265, 1957.
- DESSLER, G., Organization Theory, Integrating structure and behavior.  
Prentice Hall Englewood Cliffs, 1980.
- DIRKEN, J.M., Het meten van stress in industriële organisaties.  
R.U., Groningen, 1967.
- DIJCK, J.J.J. van, J.A.P. van Hoof, A.L. Mok en W.F. de Nijs, Kwaliteit van de arbeid, een sociologische verkenning.  
Stenfert Kroese BV Leiden, 1980.
- DIJKSTRA, A., Inkrimping van het personeelsbestand in produktie-bedrijven en afwezigheid wegens ziekte.  
Sociologische Gids 21: 3-15, 1974.
- DRAAISMA, D. en P.G.W. Smulders, Ziekteverzuim en het bedrijf Leiden/Antwerpen, 1978.
- DRENTH, P.J.D., Onderzoek in de arbeids- en organisatiepsychologie: principes en methoden. In: Handboek Arbeids- en organisatiepsychologie, 1980-1983.
- DUNHAM, R.B., Reactions to job characteristics, Moderating effects of the organization.  
Academy of management journal 20: 42-65, 1977.
- DUNETTE, M.D., A note of THE criterion.  
J. of applied psychology 47: 251-254, 1963a.
- DUNETTE, M.D., A modified model for test validation and selection research.  
J. of applied psychology 47: 317-323, 1963b.
- DUNETTE, M.D. (ed.), Handbook of industrial and organizational psychology.  
Rand McNally Chicago, 1976.
- ELIAS, N., H. Martins and R. Whitley, Scientific establishments and Hierarchies.  
Reidel Dordrecht/London: 1982.
- ENTERLINE, P., Arbeidsverzuim door ziekte in een aantal Westerse landen.  
Mens en Onderneming 16: 162-172, 1964.
- ENTERLINE, P., Social causes of sick absence.  
Archives of environmental health 12: 467-473, 1966.
- ETTEMA, J.H., Het model belasting en belastbaarheid.  
Tijdschrift voor sociale geneeskunde 51: 44-54, 1973.

- FESTINGER, L., A theory of cognitive dissonance.  
Evanston ILL, 1957.
- FORTUIN, R. en R. Vreeman, Kwaliteit van de arbeid, onderzoek en vakbondsbeleid. In: Boutellier en Wouda: 158-173, 1981.
- FRESE, M., Occupational socialization and psychological development: An underemphasized research perspective in industrial psychology.  
J. of occupational psychology 55: 209-224, 1982.
- GOLDTHORPE, J.H., D. Lockwood, F. Bechhofer and J. Platt, The affluent worker: Industrial attitudes and behavior.  
Cambridge University press Cambridge, 1968a.
- GOLDTHORPE, J.H., D. Lockwood, F. Bechhofer and J. Platt, The affluent worker: political attitudes and behaviour.  
Cambridge University press Cambridge, 1968b.
- GOLDTHORPE, J.H., D. Lockwood, F. Bechhofer and J. Platt, The affluent worker in the class structure.  
Cambridge University press Cambridge, 1969.
- GROOT, M.J.W. de, Kwantitatieve benadering van het verzuim door neurose bij Nederlandse fabrieksarbeiders.  
NIPG Leiden, 1958.
- GROSKURTH, P. und W. Volpert, Lohnarbeitspsychologie Berufliche Sozialisation: Emanzipation zur Anpassung.  
Fischer Taschenbuch Verlag Frankfurt a.m., 1975.
- GUION, R.M., Criterion measurement and personnel judgement.  
Personnel psychology, 14: 141-149, 1961.
- GUION, R.M., Scoring of content domain samples: the problem of fairness.  
J. of applied psychology 63: 499-506, 1978.
- HACKMAN J.R. and E.E. Lawler III, Employee reactions to job characteristics.  
J. of applied psychology 55: 259-286, 1971.
- HALL, R.H., Organizations: structure and process.  
Prentice hall Englewood Cliffs, 1977.
- HANDBOEK arbeids- en organisatie psychologie.  
Deventer, 1980-1983.
- HARTOG, H.H.W. den, Mogelijkheden en beperkingen van werk en gezondheid, projecten bij de rijksoverheid.  
Voordracht ARBO-congres Amsterdam: 1982.
- HAZEWINKEL, A., Organisatiestructuur en contingentie theorie.  
In: Handboek voor arbeids- en organisatie psychologie: 1980-1983.
- HENEMAN, H.G., Comparisons of self- and superior ratings.  
J. of applied psychology 59: 638-642, 1974.

- HOLZBACH, R.L., Rater bias in performance ratings: superior, self- and peer ratings.  
J. of applied psychology 63: 579-588, 1978.
- HUIJGEN, F., Kwaliteit van de arbeid in de industriële sector: problemen en achtergronden. In: Dijck, van e.a.: 83-123, 1980.
- HULIN, C.L. and M.R. Blood, Job enlargement, individual differences and worker responses.  
Psychological Bulletin 69: 41-55, 1968.
- HULIN, C.L., Some reflections on general performance dimensions and halo rating error.  
J. of applied psychology 67: 165-170, 1982.
- HUNTER, J.E. and F.L. Schmidt, Differential and single-group validity of employment tests by race: a critical analysis of three recent studies.  
J. of applied psychology 63: 1-11, 1978.
- HULL, C.M. and N.N. Nie, SPSS update.  
McGraw-Hill New York, 1979.
- ILGEN, D.R. and J.H. Hollenback, The role of job satisfaction in absence behavior.  
Organizational behavior and human performance 19: 148-161, 1977.
- INKELES, A., Industrial man; the relation of stating to experience, perception and value. In: Landsberger, H.A.: 264-290, 1971.
- INKSON, K., R. Payne and D. Pugh, Extending occupational environment: The measuring of organisations.  
Occupational Psychology 41: 33-47, 1967.
- JENKINS, G.D., D.A. Nadler, E.E. Lawler III and C. Cammon, Standardized observations: an approach to measuring the nature of jobs.  
J. of applied psychology 60: 171-181, 1975.
- JOHNSON, S.M., P.C. Smith, S.M. Tucker, Response format of the job descriptive index: assessment of the reliability and validity by the multitrait-multimethod matrix.  
J. of applied psychology 67: 500-505, 1982.
- JONG, P.H. de, H. Bruinsma, L. Aarts en J.P. Hop, Determinanten van WAO-toetreding; een eerste totaalbeeld.  
Zoetermeer/Leiden, 1981.
- DE JONGH-HYLKEMA, J.T.O., Maatschappelijk verzuim in cijfers.  
Tijdschrift voor sociale geneeskunde 51: 215-222, 1973.
- KATZ, D and R.L. Kahn, The social psychology of organizations.  
J. Wiley and Sons New York: 1978.



- KAVANAGH, M.J., A.C. MacKinney and L. Wolins, Issues in managerial performance: multitrait-multimethod analyses of ratings.  
Psychological Bulletin 75: 34-49, 1971.
- KERLINGER, F., Foundations of behavioral research.  
Holt Saunders London: 1973.
- KILLMAN, R.H., L.R. Pondy and D.P. Slevin, The management of organization design, Volume II, Research and methodology.  
Elsevier North-Holland inc. New York, 1976.
- KNOWLES, M.C., Organisational Functioning. A behavioural analysis.  
Gower Westmead, 1980.
- KOOPMAN, P.L. en A.F.M. Wierdsma, Werkoverleg als communicatiekanaal en als overlegstructuur. In: Handbook arbeids- en organisatie psychology. Deventer, 1980-1983.
- KOOPMAN-IWEMA, A.M., Arbeidsomstandighedenwet en overlegvormen.  
Voordracht ARBO-congres Amsterdam, 1982.
- KOOT, W.T.M., Analyse van organisatiestructuren.  
Samson Alphen a.d. Rijn, 1980.
- KRIJNEN, G., Kwaliteit van de arbeid in de industriële sector: problemen en oplossingen. In: Dijck van: 107-123, 1980.
- KRUIDENIER, H.J., Ziekteverzuim en conjunctuur: een beschouwing naar aanleiding van de daling van het ziekteverzuim.  
Stichting CCOZ Amsterdam, 1981.
- KRUIDENIER, H.J., De bedrijfsgezondheidszorg en het dalend ziekteverzuim.  
Tijdschrift voor sociale gezondheidszorg 61: 110-115, 1983.
- KUIPER, J.P., Het zal onze zorg zijn.  
Van Gorcum Assen/Amsterdam, 1975.
- KUIPER, J.P., Mensopvatting en gezondheidszorg.  
Van Gorcum Assen: 1980.
- LANDSBERGER, H.A., Comparative perspectives on formal organizations.  
Little, Brown and co. Boston, 1971.
- LANDY, F.J., R.J. Vance and J.L. Barnes-Farrell, Statistical control of halo: a response.  
J. of applied psychology 67: 177-180, 1982.
- LATERVEER, R., Met andere ogen.  
Industriebond NVV Amsterdam, 1972.
- LAWLER III, E.E., The multitrait-multirater approach to measuring managerial job performance.  
J. of applied psychology 51: 369-381, 1967.

- LEVI, L., Preventing work stress.  
Addison Wesley, Reading, 1981.
- MALOTAUX, P.Ch.A., Diagnose bij organisatieverandering in de gezondheidszorg. In: Bagchus e.a.: 49-87, 1982.
- MANSFIELD, R. and R.L. Payne, Correlations of variance in perceptions of organizational climate. In: Pugh and Payne: 149-184, 1977.
- MARCH, J.G. en H.A. Simon, Organizations.  
Wiley New York, 1958.
- MEER, F.B. van der en R. Schreuder-Peters, Structuur, proces en verandering in organisaties.  
Intern rapport T.H. Twente, 1980.
- MEER, F.B. van der, Structure, process and change in organizations: a process theory of social interaction.  
In: Dynamics of Science Groningen (RU) Twente (TH), Appendix 2: Research Reports: 344-381, 1982.
- MERENS-RIEDSTRA, H., Leven zonder werk; een sociaal-wetenschappelijk onderzoek naar arbeidsongeschiktheid.  
(Diss.) Maastricht, 1982.
- MINER, J.D. and J.F. Brewer, The management of ineffective performance. In: Dunette (ed.): 995-1029, 1976.
- MUCHINSKY, P.M., Employee absenteeism. A review of the literature.  
J. of vocational behavior 10: 316-340, 1977.
- MULDER, M., Omgaan met macht.  
Elsevier Amsterdam, 1977.
- MURPHY, K.R., Difficulties in the statistical control of halo.  
J. of applied psychology 67: 161-164, 1982.
- NATHAN, B.R. and R.G. Lord, Cognitive categorization and dimensional schemata: A process approach to the study of Halo in performance ratings.  
J. of applied psychology 68: 102-114, 1983.
- NAYLOR, J.C., R.D. Pritchard and D.R. Ilgen, A theory of behavior in organisations.  
Academic Press New York, 1980.
- NEWMAN, J.E., Understanding the organizational structure - job attitude relationship through perceptions of the work environment.  
Organizational behavior and human performance 14: 371-397, 1975.
- NIE, N.H., C. Hadlai-Hull, J.G. Jenkins, K. Skinbrenner en D.H. Bentr, Statistical Package for the Social Sciences.  
New York, 1975.

- NIJHUIS, F., Aanzetten tot een psychologie van bewustzijnsvormen binnen de arbeidersklasse. De persoonlijkheid als een zich ontwikkelend systeem binnen de economische, politieke en ideologische maatschappelijke verhoudingen.  
Doctoraal scriptie KU Nijmegen, 1975.
- NIJHUIS, F. en J. Soeters, Werk en ziekte. Een onderzoek naar afwezigheid wegens ziekte en arbeidsongeschiktheid bij 51 industriële en niet-industriële organisaties in Z-Limburg.  
Maastricht, 1982.
- NIJHUIS, F. en J. Soeters, Ziekteverzuim, arbeidsongeschiktheid en de organisatie van de arbeid.  
Tijdschrift voor sociale gezondheidszorg 61: 686-694, 1983.
- NIJHUIS, F., Economische achteruitgang in bedrijven en ziekteverzuim.  
Voordracht NIP-congres Amsterdam, 1983.
- NUNALLY, J.C., Psychometric Theory.  
New York, 1967.
- OLDHAM, G.R., Job characteristics and internal motivation: The moderating effect of interpersonal and individual variabels.  
Human Relations 29: 559-569, 1976.
- OLSEN, J., Some methodological problems encountered in occupational health research.  
Scandinavian J. of Social Medicine 9: 19-25, 1981.
- PATTON, M.Q., Qualitative Evaluation Methods.  
Sage Putt Beverly Hills: 1980.
- PAYNE, R. and Mansfield, R., Relationships of perceptions of organizational climate to organizational structure, context and hierarchical position. In: Pugh en Payne: 134-159, 1973.
- PEETERS, R. en M. van Sprundel, De beleving van luchtvervuiling door fabrieksarbeiders I + II.  
Tijdschrift voor Sociale Geneeskunde 58: 412-417, 461-465, 1980.
- PENNINGS, J., Measures of organizational structure: A methodological note.  
American Journal of sociology 79: 686-704, 1973.
- PHILIPSEN, H., Sociale Gezondheidskunde.  
Maastricht, z.j.
- PHILIPSEN, H., Afwezigheid wegens ziekte.  
Wolters Noordhoff Groningen, 1969a.
- PHILIPSEN, H., Steekproeven.  
Leiden, 1969b.

- PHILIPSEN, H., De voorwaardelijkheid van algemene uitspraken toegelicht over de samenhang tussen werkvoldoening en afwezigheid wegens ziekte.  
Sociologische Gids 17(1970) 320-333.
- PHILIPSEN, H., Levensfase, generatie en ziekteverzuim. De invloed van belastende levensomstandigheden, mentaliteit en riskante gewoonten op het aantal ziekmeldingen.  
Leiden/Maastricht, 1977.
- PLUMMER, N. and L.E. Hinkle, Sickness Absenteeism.  
Archives of Industrial Health 11: 218-230, 1955.
- POPITZ, H., H.P. Bahrtdt, E.H. Jures und H. Kesting, Das Gesellschaftsbild des Arbeiters.  
Mohr Tübingen, 1957.
- PORTER, L.W. and E.E. Lawler III, Managerial attitudes and performance.  
Irwin inc. Homewood, 1968.
- PRICE, J.L., Handbook of organizational measurement.  
Heath and co Lexington, 1972.
- PRINS, R. en A.S.P. Velthuijsen, Ziekteverzuimregistratie als sociaal beleidsinstrument.  
Stichting CCOZ Amsterdam, 1979.
- PROVINCIALE STUURGROEP ARBO-INSTITUUT, Schets voor de oprichting van ARBO-instituten.  
Provincie Limburg, 1982.
- PUGH, D.S., D.J. Hickon, C.R. Hinings, K.M. MacDonald, C. Turner and T. Lupton, A conceptual scheme for organizational analysis.  
Administrative Science Quarterly 8: 289-315, 1963.
- PUGH, D.S. and R.L. Payne, Organizational behaviour in its context. The Aston programma III.  
Saxon House Lexington, 1977.
- PUTTEN, M. van, N. Steinweg en V. Vrooland, Ziekteverzuimbeleid in de praktijk.  
Stichting CCOZ Amsterdam, 1982.
- RIS, B.G.M., Personeelsbeleid en Ziekteverzuim.  
Leiden, 1978.
- RHODES, S.R., Age-related differences in work attitudes and behavior: a review and conceptual analysis.  
Psychological Bulletin 93: 328-367, 1983.
- ROSENSTIEL, L. von, W. Molt en B. Rüttinger, Inleiding tot de organisatiepsychologie.  
Spectrum Utrecht, 1975.

- ROUWENHORST, W., Om onze gezondheid; De rol van gezondheidsvoorziening- en opvoeding.  
Samson Alphen a.d. Rijn, 1981.
- SCHEIN, E., Het organisatieadvies en de manager. De rol van procesconsultatie bij organisatie-ontwikkeling.  
Samson Alphen a.d. Rijn, 1975.
- SCHWAB, D.P. and D.W. Wichern, Systematic bias in job evaluation and market wages: implications for the comparable worth debate.  
J. of applied psychology 68: 60-69, 1983.
- SEASHORE, S.E., B.P. Indik and B.S. Georgopowlos, Relationships among criteria of job performance.  
J. of applied psychology 44: 195-202, 1960.
- SEMENCE, A., Rising sickness absence in Great Britain - A general practitioner's view.  
J. of the Royal College of practitioners 21: 125-146, 1971.
- SIEGERS, J.J., De invloed van de arbeidsmarktsituatie op de arbeidsongeschiktheid bij mannen.  
Sociologische Gids 28: 161-172, 1981.
- SIMS, H.R.J.R., A.D. Szilagyi and D.R. McKemey, Antecedents of work related expectancies.  
19: 547-559, 1976.
- DE SITTER, L.U. de, Kenmerken en functies van de kwaliteit van de arbeid: theoretische overwegingen, actuele problemen en een beknopt literatuuroverzicht. In: Dijck, van e.a.: 43-80, 1980.
- DE SITTER, L.U., Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren.  
Deventer: 1981.
- SMITH, P.C., The problem of the criteria. In: Dunette e.a.: 745-775, 1976.
- SMULDERS, P.G.W., De effecten van maatregelen om het ziekteverzuim te beïnvloeden.  
NIPG/TNO Leiden, 1980.
- SMULDERS, P.G.W., Onderzoek en aanpak van het verzuim in een groot Nederlands metaalbedrijf en Veranderingskundige conclusies rond verzuim met ervaringen bij een groot metaalbedrijf. In: Vrooland (red.): 188-211, 1982.
- SMULDERS, P.G.W., Enige achtergronden van het dalend ziekteverzuim.  
Tijdschrift voor sociale gezondheidszorg 61: 516-517, 1983.
- SMULDERS, P.G.W., P. van Leeuwen en W.N. van Nooten, Werkloosheid en ziekteverzuim: theorie en longitudinaal onderzoek.  
Gezondheid en Samenleving 4: 23-31, 1983.

- SOETERS, J., Na de ziektemelding..... Over de behandeling en werkhervatting van langdurig zieke werknemers.  
Maastricht, 1983a.
- SOETERS, J., Patiënt, gezondheidszorg en langdurige ziekte.  
Dissertatie Rijksuniversiteit Limburg Maastricht, 1983b.
- SOPAR, H. Ph.M., Organisatie verandering: een theoretische beschouwing. In: Handboek voor arbeids- en organisatie psychologie: 1980-1983.
- STEERS, R.M. en S.R. Rhodes, Major influences an employee attendance: a process model.  
J. of applied psychology 63: 391-407, 1978.
- TATSUOKA, M.M., Discriminant analysis. The study of group differences. Selected topics in advanced statistics number 6.  
Coronado Driver, Illinois, 1970.
- TAYLOR, P.J. and S.J. Pocock, Postwar trends in sickness absence and unemployment in Great Britain.  
Lancet 2: 1120-1123, 1969.
- TEULINGS, A.W.M., Ondernemingsgraadspolitiek in Nederland. Een onderzoek naar de omgang met markt en conflict door de ondernemingsraad.  
Van Gennep Amsterdam, 1981a.
- TEULINGS, A.W.M., Ondernemingsraad en achterban.  
Tijdschrift voor Agologie 10: 179-199, 1981b.
- TORDOIR W.F., M.M. van der Klauw, C.M.J. van Monen Boekestein, Gezondheidszorg en lange ziekteduren.  
Leiden, 1978.
- TURNER, A.N. and P.R. Lawrence, Industrial jobs and the worker: an investigation of response to task attributes.  
Harvard Univer. Press Boston, 1965.
- VEEN, P., Organisatietheorieën.  
In: Handboek voor arbeids- en organisatie psychologie 1980-1983, 1980a.
- VEEN, P., Kenmerken van organisaties. In: Handboek voor arbeids- en organisatie psychologie: 1980-1983, 1980b.
- VINNI, K. and M. Hakama, Healthy worker effect in the total Finnish population.  
British J. of Industrial medecine 37: 180-184, 1980.
- VISSER, A.Ph., De betekenis van de VOEG: enkele gegevens over de begripsvaliditeit.  
Gezondheid en Samenleving 4: 177-188, 1983.
- VOLPERT, W., Die Lohnarbeitswisrenschaft und die psychologie des Arbeitstätigkeit. In: Groskurth en Volpert: 11-196, 1974.

- VREEMAN, R. (red.), De kwaliteit van de arbeid in de Nederlandse industrie.  
SUN Nijmegen, 1982.
- DE VRIES, G., Sociale orde, regels en de sociologie. Een wetenschapsfilosofisch onderzoek naar theorievorming in de sociologie.  
Meppel/Amsterdam, 1977.
- VROOLAND, V.Chr. (red.), Werk en Gezondheid. Over ziekteverzuim en humanisering van de arbeid.  
Samson Alphen a.d. Rijn, 1982.
- VAN VUCHT TIJJSSEN, J., A.A.J. van den Broecke, N. van Dijkhuizen, H.M.J.K.I. Reiche en Ch.J. de Wolff, Middenkader en Stress. Een onderzoek naar de problematiek van het middle management. COP/SER 's Gravenhage, 1978.
- WEBB, E.J., D.S. Campbell, R. Schwartz and L. Sechrest, Unobtrusive measures. Nonreactive research in the social sciences.  
Rand McNally Chicago, 1966.
- WEICK, K., The social psychology of organizing.  
Addison-Wesley Reading, 1969.
- WHITLEY, R.D., The establishment and structure of the sciences as reputational organizations. In: Elias, e.a.: 31-359, 1982.
- WILLIAMS, L.K., W.F. Whyck and C.S. Green, Do cultural differences affect workers attitudes?  
Industrial Relations 5: 105-117, 1966.
- ZAMMUTO, R.F., M. London and K.M. Rowland, Organization and rator differences in performance appraisals.  
Personnel psychology 35: 643-658, 1982.
- ZEE, J. van der, De vraag naar diensten van de huisarts.  
Nederlands Huisartsen Instituut, Utrecht 1982.
- ZIELHUIS, R., Het model belasting en belastbaarheid in de sociale geneeskunde.  
Tijdschrift voor sociale geneeskunde 51: 55-59, 1973.

## BIJLAGEN





## Bijlage 1

### SAMENSTELLING BEGELEIDINGSCOMMISSIE

H. Riem	Gedeputeerde Staten van Limburg (voorzitter tot 1.8.1982),
Ir. M. Lodewijks	Gedeputeerde Staten van Limburg (voorzitter v.a. 1.8.1982),
Drs. K. de Jong	Provinciale Griffie van Limburg (secretaris)
Drs. A. Marcet	Ministerie van Sociale Zaken
Ir. J. Coenjaert	Ministerie van Sociale Zaken
J. Berlott	Ministerie van Economische Zaken
Drs. P. van Son	Ministerie van Volksgezondheid en Milieuhygiëne
Drs. P. Stroïnk	Sociale Verzekeringsraad
J. Ernst	Federatie van Bedrijfsverenigingen
Drs. G. Boer	Bedrijfsgezondheidszorg Z-Limburg
P. Booij jr.	Christelijk Nationaal Vakverbond
F. van der Smissen	Industriebond F.N.V.
Ir. E. de Tollenaer	Limburgse Werkgeversvereniging
Drs. A. Magielsen	Limburgse werkgeversvereniging
H. Niele	N.V. Industriebank LIOF
Drs. R. van Amstel	Stichting C.C.O.Z.



## Bijlage 2

Tabel 1. De (bèta's) uit de multiple regressie-analyse van de drie arbeidsongeschiktheidsindicatoren.

Organisatie- kenmerk	Arbeidsongeschiktheids- mannelijke productie personen indicatoren		
	Frequentie (N=46)	Duur (N=46)	WAO/IP (N=46)
Een hoge waarde op dit kenmerk impliceert			
1. Meer bezwarende fysiek belastende arbeidsomstandigheden	.49*** (a)	.37** (a)	.23* (a)
2. Meer activiteiten t.a.v. verbetering van de arbeidsomstandigheden	.30** (a)	.33** (a)	.40** (a)
3. Meer intensieve vormen van ploegendienst	-.56***	--	.26** (a)
4. Meer bezwarende psychisch belastende arbeidsomstandigheden	.93***	.37*** (a)	--
5. Een gemiddeld hoger opleidingsniveau	-.30** (a)	-.33***	-.27***
6. Een plattere organisatie-structuur (a)	.34**	.26* (a)	--
7. Een beter gestructureerd werkoverleg	--	-.22* (a)	-.49***
8. Een grote mate van werkzekerheid	.27**	.24*	--
9. Meer verandering in taken	-.20***	-.71***	--
10. Een beter bezette afdeling personeelszaken	-.37***	-.30** (a)	-.24* (a)
11. Meer mogelijkheden voor aanpassing van werkzaamheden aan ziekte of handicap	-.19***	.34***	--
12. Meer verstoring van het productieproces t.g.v. verzuim	-.27***	.71***	.22* (a)
13. Het veelvuldig voorkomen van vervroegde pensionering	.30** (a)	.44*** (a)	.38***
14. Werknemers komen relatief meer uit verstedelijkte gebieden	.21* (a)	.22* (a)	.29** (a)
a ) in plaats van (bèta): r,			
a1) bij partialisering niet gepartialiseerd voor zichzelf,			
*** : $p \leq 0.01$			
** : $0.01 < p \leq 0.05$			
* : $0.05 < p \leq 0.10$			

De in tabel 1 gegeven waarden zijn de (bèta's) uit de multiple regressie-analyse. In de gevallen waarin de betreffende organisatievariabele niet een voldoende significantieniveau in de multiple regressie-analyse behaalt, doch wel in de partiële correlatie-analyse dan is deze correlatie weergegeven.

Een negatieve waarde van de of  $r$  duidt er op dat een hoge score op de betreffende organisatiekenmerk samenhangt met een geringere verzuimfrequentie, een geringere verzuimduur of met een kleiner aantal toetredingen tot de WAO/IP.

### Bijlage 3

#### DE CONSTRUCTIE VAN DE ONAFHANKELIJKE VARIABELEN

Zoals in Nijhuis en Soeters (1982; hoofdstuk 4) beschreven, is in de eerste plaats het totale vragenbestand (ca. 300) op theoretische gronden in groepen ingedeeld.

Over elke groep vragen of items is vervolgens een factor-analyse gedaan (principale factoren met iteraties (Nie et al., 1975)). Deze factor-analyse is beperkt tot de ingangsvragen, d.w.z. de doorvragen zijn in deze analyse niet opgenomen.

De items die op de eerste factormatrix een lading hadden kleiner dan .20 hebben we laten vallen (Brand-Koolen, 1972). Deze items hadden ofwel geen discriminerende waarde, ofwel zij hoorden niet bij de door ons geconstrueerde variabelen. Uitgegaan is van factoren met een eigenwaarde van tenminste 1. Dit alles had tot gevolg dat nu een aantal intern consistente variabelen gevormd werd. Opdat elke variabele een enkele score per respondent zou krijgen, dienden deze echter nog wel gehercodeerd te worden (in dezelfde richting scoren); bovendien dienden de doorvragen verwerkt te worden. Hoe dit is gedaan, staat telkens in de beschrijving van de variabele in Nijhuis en Soeters (1982, hoofdstuk 4). Omdat hierdoor sommige variabelen wederom veranderden, is de interne consistentie bepaald en wel door middel van Cronbach's alpha. De waarden van deze is vermeld bij de statistische beschrijving van de variabelen aan het einde van hoofdstuk 4. Vanaf een alpha-waarde van 0.40 is de betrouwbaarheid van de geconstrueerde variabele voldoende en vanaf 0.70 goed te noemen (Nunnally, 1967). Alle aldus geconstrueerde variabelen in dit onderzoek kunnen op grond hiervan tenminste het predicaat 'voldoende betrouwbaar' toegekend krijgen.

Overzicht van enkele statistische kenmerken van de onafhankelijke variabelen

Variabelen	x	Empirische breedte	Gemiddelde	Standaard-deviatie
1. Sector	-	1 - 2		
2. Autonomie in de bedrijfsvoering	0,43	3 - 7	5,1	1,2
3. Organisatieomvang	-	43 - 1012	260	232
4. Hiërarchie (direct)	-	5,8- 60	19,6	12,7
Hiërarchie (indirect)	-	2,1- 60	12,3	11,9
5a. Gemiddelde leeftijd mannen (direct)	-	25 - 47	35,7	5,2
Gemiddelde leeftijd vrouwen (direct)	-	20 - 39	28,3	5,1
Gemiddelde leeftijd direct personeel	-	25 - 47	34,7	5,5
Gemiddelde leeftijd mannen (indirect)	-	30 - 50	39,5	4,1
Gemiddelde leeftijd gehele personeel	-	27 - 47	35,0	4,5
5b. Percentage 55-64 jarigen mannen (direct)	-	0.01-0.24	0.07	0.05
Percentage 55-64 jarigen vrouwen (direct)	-	0.00-0.12	0.04	0.04
Percentage 55-64 jarigen direct personeel	-	0.00-0.24	0.05	0.05
Percentage 55-64 jarigen indirect personeel	-	0.04-0.38	0.11	0.08
Percentage 55-64 jarigen gehele personeel	-	0.00-0.20	0.06	0.05
6. Gemiddeld opleidingsniveau (direct)	-	1 - 4,9	2,2	0,8

Variabelen	x	Empirische breedte	Gemiddelde	Standaard-deviatie
6. Gemiddeld opleidingsniveau (indirect) (totaal)	-	2,1- 3,8	2,9	0,4
7. % vrouwen (direct)	-	1,1- 4,5	2,4	0,7
% vrouwen (indirect)	-	0 - 100	21,4	32,5
% vrouwen (totaal)	-	0 - 100	38,8	33,6
8. % buitenlandse werknemers	-	0 - 88,2	22,2	25,7
9. Verstedelijking (direct)	-	0 - 40	3,9	9,4
Verstedelijking (indirect)	-	1,7- 2,9	2,5	0,3
Verstedelijking (totaal)	-	2,0- 3,0	2,5	0,2
10. Diensttijd 10 jaar (direct)	-	1,7- 2,9	2,5	0,2
Diensttijd 10 jaar (indirect)	-	0,0- 86,0	28,4	22,7
Diensttijd 10 jaar (totaal)	-	0,0- 99,0	35,7	27,6
11a. Gedwongen ontslag (direct)	-	0,0- 82,9	31,6	22,1
Gedwongen ontslag (indirect)	-	0 - 24	3,3	5,4
Gedwongen ontslag (totaal)	-	0 - 10	1,0	2,3
11b. (Vervroegde) pensionering (direct)	-	0 - 24	3,0	5,0
(Vervroegde) pensionering (indirect)	-	0 - 6	0,5	1,2
(Vervroegde) pensionering (totaal)	-	0 - 5	0,5	1,3
12. Werkzekerheid in het bedrijf (direct)	0.74	0 - 6	0,7	1,4
Werkzekerheid in het bedrijf (indirect)	0.73	3 - 40	31,0	7,3
Werkzekerheid in het bedrijf (totaal)	-	22 - 44	34,6	7,0
	-	14,6- 41,9	33,0	5,8



Variabelen	x	Empirische breedte	Gemiddelde	Standaard-deviatie
13. Overwerk (direct)	-	8,0-	21,6	4,9
Overwerk (indirect)	-	6 - 14	11,5	2,7
Overwerk (totaal)	-	8,4- 27,5	19,1	4,8
14. Organisatie van de personeelsvertegenwoordiging	0.91	1 - 15	9,8	3,9
15. Gepercipieerde invloed van de personeelsvertegenwoordiging	0.70	0 - 13	3,1	4,1
16. Functioneren werkoverleg (direct)	0.70	0 - 96	58,9	29,7
Functieneren werkoverleg (indirect)	0.67	5 - 96	54,8	29,2
Functioneren werkoverleg (totaal)	-	10 - 96	61,4	26,8
17. Organisatie van de afdeling personeelszaken	0.51	5 - 15	9,4	2,7
18a. Beloning en beoordeling volgens personeelszaken (direct)	0.93	1 - 14	5,2	5,3
idem (indirect)	0.90	0 - 15	6,7	5,4
idem (totaal)	-	1 - 13	6,0	3,4
18b. Beloning en beoordeling volgens personeelsvertegenwoordiging (direct)	0.94	0 - 13	3,1	4,1
idem (indirect)	0.91	0 - 15	4,0	4,8
idem (totaal)	-	0 - 13	6,0	3,4

vervolg bijlage 3

Variabelen	x	Empirische breedte	Gemiddelde	Standaard-deviatie
19. Opleiding en omscholing (direct)	0.53	1 - 7	4,1	1,5
Opleiding en omscholing (indirect)	0.64	1 - 7	4,0	1,4
Opleiding en omscholing (totaal)	-	1 - 7	4,2	1,4
20. Bedrijfsgezondheidszorg	0.78	10 - 79	30,2	18,2
21. Overlegbeleid	0.79	38,0- 92,0	67,0	10,7
22. Aanpassingsbeleid	-	0,0- 9,6	5,6	3,4
23a. Uitkeringsvoorwaarden (direct)	0.66	3 - 9	7,6	1,9
Uitkeringsvoorwaarden (indirect)	0.49	3 - 9	8,0	1,6
Uitkeringsvoorwaarden (totaal)	-	4 - 9	8,0	1,5
23b. Verzekeringswijze van de organisatie	-	1 - 4	2,9	0,9
24. Contrôlebeleid	0.38	4 - 12	7,7	2,6
25. Verandering in taken (direct)	0.74	0 - 37	27,1	6,9
Verandering in taken (indirect)	0.72	6 - 39	30,8	6,3
Verandering in taken (totaal)	-	19 - 36	29,4	3,6
26. Productiesysteem	-	1,0- 5,0	3,3	1,7
27. Werken in teamverband (direct)	0.82	0 - 10	7,6	2,3

vervolg bijlage 3

Variabelen	x	Empirische breedte	Gemiddelde	Standaarddeviatie
27. Werken in teamverband (indirect)	0.79	0 - 10	7,6	2,0
Werken in teamverband (totaal)	-	4 - 10	8,0	1,3
28. Werkstructurering (direct)	0.70	0 - 26	14,4	7,8
Werkstructurering (indirect)	0.46	0 - 25	12,4	7,9
Werkstructurering (totaal)	-	1 - 25,6	14,5	7,0
29. Verstoring ten gevolge van ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid (direct)	0.81	8,0 - 53,0	33,2	8,4
Idem (indirect)	0.74	8 - 45	40,0	6,5
Idem (totaal)	-			
30a. Materieel bezwarende omstandigheden volgens management (direct)	0.86	0 - 45	26,7	9,6
Idem (indirect)	0.87	0 - 26	17,3	4,7
Idem (totaal)	-	15 - 45	26,0	6,7
30b. Materieel bezwarende omstandigheden volgens personeelszaken (direct)	0.91	0 - 52	26,7	11,0
Idem (indirect)	0.90	0 - 34	17,4	5,4
Idem (totaal)	-	15 - 51	26,0	8,3
30c. Materieel bezwarende omstandigheden volgens personeelsvertegenwoordiging (direct)	0.94	0 - 55	28,7	15,1
Idem (indirect)	0.94	0 - 48	18,2	9,2
Idem (totaal)	-	0 - 55	27,2	13,5

Variabelen	x	Empirische breedte	Gemiddelde	Standaard-deviatie
31a. Immaterieel bezwarende omstandigheden volgens management (direct)	.74	0 - 15	8,3	3,6
Idem (indirect)	.61	0 - 14	7,6	2,7
Idem (totaal)	-	5 - 14,5	8,5	2,6
31b. Immaterieel bezwarende omstandigheden volgens personeelszaken (direct)	.79	0 - 19	8,5	3,8
Idem (indirect)	.72	0 - 18	7,7	3,1
Idem (totaal)	-	5 - 16,6	8,7	2,9
31c. Immaterieel bezwarende omstandigheden volgens personeelsvertegenwoordiging (direct)	.72	0 - 18	10,0	4,7
Idem (indirect)	.79	0 - 17	8,1	4,4
Idem (totaal)	-	0 - 18	10,0	4,3
32. Ploegendienst (direct)	.82	3,0 - 398,0	87,8	102,2
Idem (indirect)	.63	5 - 72	10,8	14,6
Idem (totaal)	-	3 - 398	74,4	96,3
33. Opsporing van slechte arbeidsomstandigheden	.78	0 - 49	16,7	16,0
34. Arbeidsomstandighedenbeleid	.56	8 - 25	15,6	4,5

Bijlage 4

Correlatiematrix onafhankelijke variabelen

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16a	16b
1. Aard van het productieproces	X	-.19	.25*	.18	-.05	-.04	.27**	-.27**	-.19	.31**	.36***	.02	.29**	-.03	-.07	-.34***	.12
2. Omvang van de organisatie		X	-.16	-.16	.12	-.17	-.12	.71***	.54***	.09	-.03	.39***	-.18	.10	.10	.24*	.22*
3. Autonomie in de bedrijfsvoering			X	.22*	-.21*	.15	.08	-.27**	-.04	.09	.21	.30**	.22*	.06	-.08	-.32**	.06
4. Hierarchy <sup>a)</sup>				X	.17	-.10	.01	-.01	-.34	-.08	.13	-.05	-.02	.02	.04	-.07	.01
5. Percentage 55-64 jarigen (direct uitvoerend mannelijk personeel)					X	-.28	-.19	.10	.00	-.32**	-.21*	-.11	-.10	.23*	.46***	-.03	-.25**
6. Verstedelijking (woonplaats direct uitvoerend mannelijk personeel)						X	.14	-.29**	-.27**	-.13	-.09	-.07	.11	-.03	.10	.10	.01
7. Werkzekerheid in de arbeidsorganisatie (direct uitvoerend mannelijk personeel)							X	-.09	-.24*	-.11	-.03	-.14	.27**	.28**	-.10	.14	-.21*
8. Organisatie van de afdeling personeelszaken								X	.04	.28*	-.37***	-.14	-.27**	.08	-.05	.22*	-.13
9. Organisatie van de personeelsvertegenwoordiging									X	.07	-.07	.29**	-.03	.04	-.09	-.03	.33**
10. Functioneren werkoverleg (direct uitvoerend mannelijk personeel)										X	.71***	.23*	-.02	-.46***	-.32*	-.23*	.47***
11. Werkstructurering (direct uitvoerend mannelijk personeel)											X	.02	.12	-.37***	-.05	-.27**	.24*
12. Verandering in taken (direct uitvoerend mannelijk personeel)												X	-.01	-.14	-.06	-.16	.13
13. Verzekeringswijze van de organisatie													X	.19	.08	-.11	.26*
14. Verstoring t.g.v. ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid (direct uitvoerend mannelijk personeel)														X	.21	.22*	-.13
15. Aanpassingsbeleid															X	.01	-.24*
16a. Hinder van materiële arbeidsomstandigheden																X	-.01
16b. Hinder van immateriële arbeidsomstandigheden																	X

N = 42

a) N = 36

\*\*\* p < 0.01

\*\* 0.01 < p < 0.05

\* 0.05 < p < 0.10

# Bijlage 5

Discrepantie-items	min - max	gemiddelde	SD	Betekenis
Discrepantie-items tussen hoofd productie en hoofd personeelszaken				
-----				
1. Sommatie 'hinder van materiële arbeidsomstandigheden'				
management	16.0-48.0	30.9	7.7	hoog is veel hinder
personeelszaken	17.0-55.0	30.9	9.6	
2. Sommatie 'hinder van immateriële arbeidsomstandigheden'				
management	5.0-15.0	9.0	3.0	hoog is veel hinder
personeelszaken	5.0-19.0	9.7	3.4	
3. Zijn er meet- en registratiesystemen aanwezig om mogelijk fysiek gezondheidsbedreigende werkomstandigheden vast te stellen?				
management	1.0- 3.0	2.2	1.0	1=ja
personeelszaken	1.0- 3.0	2.2	1.0	2=beperkt 3=nee
Discrepantie tussen hoofd productie en de personeelsvertegenwoordiging				
-----				
1. Sommatie 'hinder van materiële arbeidsomstandigheden'				
management	16.0-48.0	30.9	7.7	hoog is veel hinder
personeelsvertegenwoordiging	16.0-58.0	36.7	11.1	
2. Sommatie 'hinder van immateriële arbeidsomstandigheden'				
management	5.0-15.0	9.0	3.0	hoog is veel hinder
personeelsvertegenwoordiging	5.0-19.0	10.6	3.8	
3. Zijn er meet- en registratiesystemen aanwezig om mogelijk fysiek gezondheidsbedreigende werkomstandigheden vast te stellen?				
management	1.0- 3.0	2.3	0.9	1=ja
personeelsvertegenwoordiging	1.0- 3.0	2.1	0.8	2=beperkt 3=nee
4. Is er in de periode 1977-1980 sprake geweest van werktijdverkortening?				
management	1.0- 3.0	2.9	0.4	1=ja
personeelsvertegenwoordiging	1.0- 3.0	2.8	0.7	2=beperkt 3=nee
5. Is er in de periode 1977-1980 sprake geweest van natuurlijke afvloeiing?				
management	1.0- 3.0	2.3	1.0	1=ja
personeelsvertegenwoordiging	1.0- 3.0	2.2	1.0	2=beperkt 3=nee

vervolg bijlage 5

6. Is er in de periode 1977-1980 sprake geweest van gedwongen ontslagen?	management	1.0- 3.0	3.0	0.3	1=ja
personeelsvertegenwoordiging		1.0- 3.0	2.8	0.7	2=beperkt 3=nee
7. Is er in de periode 1977-1980 sprake geweest van reorganisaties?	management	1.0- 3.0	1.8	1.0	1=ja
personeelsvertegenwoordiging		1.0- 3.0	2.0	1.0	2=beperkt 3=nee
8. Hebben zich ontwikkelingen op het gebied van automatisering voorgedaan?	management	1.0- 2.0	1.3	0.5	1=ja
personeelsvertegenwoordiging		1.0- 2.0	1.4	0.5	2=nee
9. Hebben zich ontwikkelingen op het gebied van mechanisering voorgedaan?	management	1.0- 2.0	1.4	0.5	1=ja
personeelsvertegenwoordiging		1.0- 2.0	1.3	0.5	2=nee
10. Heeft dit geresulteerd in verhoging van het arbeidstempo?	management	1.0- 5.0	4.0	1.8	1=ja
personeelsvertegenwoordiging		1.0- 5.0	3.4	2.0	5=nee
11. Heeft dit geresulteerd in functieverruiming?	management	1.0- 5.0	2.8	2.0	1=ja
personeelsvertegenwoordiging		1.0- 5.0	3.2	2.0	5=nee
12. Heeft dit geresulteerd in functievereniging?	management	1.0- 5.0	4.2	1.6	1=ja
personeelsvertegenwoordiging		1.0- 5.0	4.4	1.4	5=nee
Discrepanctie tussen hoofd personeelszaken en de personeelsvertegenwoordiging					
-----					
1. Sommatie hinder van materieel bezwarende arbeidsomstandigheden	personeelszaken	17.0-55.0	30.9	9.6	hoog is veel
personeelsvertegenwoordiging		16.0-58.0	36.7	11.1	hinder
2. Sommatie hinder van immaterieel bezwarende arbeidsomstandigheden	personeelszaken	5.0-19.0	9.7	3.4	hoog is veel
personeelsvertegenwoordiging		5.0-19.0	10.6	3.8	hinder
3. Zijn er meet- en registratiesystemen in het bedrijf aanwezig?	personeelszaken	1.0- 3.0	2.2	1.0	1=ja
personeelsvertegenwoordiging		1.0- 3.0	2.8	0.8	2=beperkt 3=nee

vervolg bijlage 5

4. Worden de personeelsleden in dit bedrijf regelmatig beoordeeld in een functioneringsgesprek	personeelszaken	1.0- 6.0	3.9	2.3	1=ja
personeelsvertegenwoordiging		1.0- 6.0	4.7	2.1	2=nee
5. Kunt u een oordeel geven over de personeelsbezetting in deze vestiging in 1977?	personeelszaken	1.0- 3.0	1.5	0.7	1=te ruim
personeelsvertegenwoordiging		1.0- 3.0	1.6	0.7	3=te krap
6. Kunt u een oordeel geven over de personeelsbezetting in deze vestiging in 1980?	personeelszaken	1.0- 3.0	1.8	0.8	1=te ruim
personeelsvertegenwoordiging		1.0- 3.0	1.5	0.6	2=te krap
7. Is er sprake van onvervulbare vacatures?	personeelszaken	1.0- 3.0	2.5	0.9	1=ja
personeelsvertegenwoordiging		1.0- 3.0	2.3	1.0	3=nee
8. Bestaat er een gestructureerd en met regelmaat voorkomend werkoverleg in deze vestiging?	personeelszaken	1.0- 5.0	2.7	1.8	1=ja op alle
personeelsvertegenwoordiging		1.0- 5.0	2.9	1.5	afdeling- 5=nee en
9. Kent dit werkoverleg van te voren vastgestelde agenda's?	personeelszaken	1.0- 5.0	3.4	1.9	1=ja op alle
personeelsvertegenwoordiging		1.0- 5.0	3.1	1.8	afdeling- 5=nee en
10. Kent dit werkoverleg een schriftelijk verslag?	personeelszaken	1.0- 5.0	3.2	1.9	1=ja op alle
personeelsvertegenwoordiging		1.0- 5.0	3.0	1.9	afdeling- 5=nee en



Bijlage 6: Matrices behorende bij tabel 6.6.

Tabel 6.6

## MANAGEMENT

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Mat. arbeidsomst.	X	-.10	-.10	-.09	-.13	-.00	-.08	.06	-.36***	-.14	.04	.05
2. Immat. arbeidsomst.		X	.50***	.04	.20*	-.11	-.43***	.28**	.25*	.05	-.18	-.08
3. Meting			X	-.06	.04	-.13	-.28**	-.02	.08	-.13	-.10	-.26**
4. Werktijdverkortng				X	.32**	-.03	.19	.15	-.04	.38***	.20*	-.11
5. Natuurlijke af- vloeiing					X	-.11	.19	.15	-.03	-.08	.22*	.04
6. Gedwongen ontslag						X	.13	.10	.13	-.09	.14	-.08
7. Reorganisatie							X	-.04	-.01	.06	.33**	.29**
8. Automatisering								X	-.13	-.19	-.08	-.07
9. Mechanisatie									X	.16	.05	.15
10. Verhoging arbeids- tempo										X	.26**	-.01
11. Functieverruiming											X	-.06
12. Functievereniging												X

MANAGEMENT

PERSONEELSVERRETEGENWOORDIGING

1. Mat. arbeidsomst.	
2. Immat. arbeidsomst.	
3. Meting	
4. Werktijdverkortng	
5. Natuurlijke af- vloeiing	
6. Gedwongen ontslag	
7. Reorganisatie	
8. Automatisering	
9. Mechanisatie	
10. Verhoging arbeids- tempo	
11. Functieverruiming	
12. Functievereniging	

N = 42

\*\*\* :  $p \leq 0.01$ \*\* :  $0.01 < p \leq 0.05$ \* :  $0.05 < p \leq 0.10$

## PERSONEELSVERTEGENWOORDIGING

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Mat. arbeidsomst.	.58***	.10	-.14	-.17	.13	.09	.29**	-.03	-.38***	.20*	.03	-.11
2. Immat. arbeidsomst.	-.32**	.21*	.13	.07	.09	.05	.03	.16	.34***	.02	-.06	.00
3. Meting	-.41***	.12	.26**	-.06	-.06	-.14	.12	.19	.34***	-.03	-.00	-.11
4. Werk tijdverkort ing	.05	.18	.30**	.61***	.28**	-.08	.01	-.04	-.11	.04	.02	-.09
5. Natuurlijke af- vloeiing	-.04	-.24*	.15	.52**	.57***	.05	-.07	.17	-.11	-.07	.17	.14
6. Ontslag	-.02	.07	.02	-.06	.20	-.06	.16	.19	-.10	-.13	-.14	-.06
7. Reorganisatie	.06	-.42***	-.04	.31**	-.01	-.13	.03	.19	-.16	.16	.24*	.21*
8. Autonomie	.01	.14	.24*	.09	.22*	.09	.43***	.18	.03	.13	-.01	-.02
9. Mechanisatie	-.46***	.05	.02	.00	-.03	.00	-.28**	.21*	.55***	.19	.16	.06
10. Verhoging arbeids- tempo	.07	.16	.00	.28**	-.20*	.11	-.03	.05	.14	.06	.22*	.22*
11. Verruiming	.12	-.13	.16	.33**	.23*	.03	-.16	.25*	-.14	.10	.47***	.16
12. Verenging	-.00	-.04	-.17	-.18	-.02	.01	-.10	.03	.04	.09	-.08	-.02

MANAGEMENT

1. Mat. arbeidsomst.	X	.26***	-.24**	-.02	-.05	.14	.03	-.08	-.50***	-.11	-.16	-.13
2. Immat. arbeidsomst.		X	.10	-.10	-.07	-.14	-.08	-.25**	.15	-.09	-.60***	-.15
3. Meting			X	.32**	.25*	-.14	.11	.32**	.19	.04	.11	.13
4. Werk tijdverkort ing				X	.16	-.14	-.06	.15	.07	-.00	.11	.27**
5. Natuurlijke af- vloeiing					X	.23*	.11	.22*	-.14	.08	.00	-.05
6. Ontslag						X	.09	.00	-.09	-.00	.11	.06
7. Reorganisatie							X	.20*	.08	.19	.09	.16
8. Autonomie								X	.23*	.09	.36***	.34**
9. Mechanisatie									X	-.02	.05	.11
10. Verhoging arbeids- tempo									X	.23*	-.08	-.08
11. Verruiming											X	.18
12. Verenging												X

PERSONEELSVERTEGENWOORDIGING

Bijlage 7: Matrices behorende bij tabel 6.7.

Tabel 6.7.

	Persoonelssamenstelling										Persoonelsoverlegingsomstandigheden									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Met - arbeidsomst.	X	.27**	-.27**	-.03	.12	.02	-.16	.13	.15	.11	.58***	-.03	-.18	-.14	-.08	-.10	-.22*	.13	.39***	.15
2. Zonder - arbeidsomst.		X	.19	-.17	-.12	-.28**	.09	-.37***	-.28**	-.38***	-.08	.31**	.13	-.03	-.16	-.03	.23*	-.31**	-.07	-.27**
3. Meting			X	.19	-.13	-.21*	.07	-.31**	-.11	-.12	-.43***	.12	.46***	.34***	.07	.03	.12	-.43***	-.26**	-.13
4. Beoordelingsysteem				X	.02	.12	.22*	-.18	-.09	-.07	.00	.36***	.15	.59***	.03	-.13	.07	-.03	-.17	-.27**
5. Persoonelssamenstelling 1977					X	.51***	.06	.21*	.24*	.22*	.06	-.12	-.18	-.11	.27**	.29**	.05	.19	.25*	.13
6. Persoonelssamenstelling 1980						X	.26**	.32**	.05	.13	.17	.01	-.36***	-.00	.24*	.29**	-.04	.30**	.23*	.17
7. Overvulbare vacatures							X	.02	-.15	.09	-.23*	.12	-.10	.18	.00	.04	.06	-.14	-.03	-.12
8. Werkoverleg								X	.38***	.57***	.24*	-.32**	-.19	-.11	.12	-.08	-.26**	.45***	.48***	.59**
9. W.O. agenda's									X	.81***	.34**	-.20*	.08	-.05	.16	.13	.07	.43***	.36***	.33**
10. W.O. schriftelijk verslag										X	.30**	-.32**	-.01	.01	.10	.13	-.15	.38***	.43***	.45**
1. Met - arbeidsomst.											X	.26**	-.24*	-.14	-.03	-.15	-.29**	.47***	.46***	.35**
2. Zonder - arbeidsomst.												X	.10	.20*	.02	-.22*	.00	.02	-.11	-.13
3. Meting													X	.26**	.11	-.14	.21*	-.19	-.04	-.06
4. Beoordelingsysteem														X	-.09	-.19	.07	-.07	-.20*	-.03
5. Persoonelssamenstelling 1977															X	.29**	-.07	-.19	-.10	-.07
6. Persoonelssamenstelling 1980																X	-.03	-.11	.15	-.04
7. Overvulbare vacatures																	X	-.40***	-.29**	-.33**
8. Werkoverleg																		X	.54***	.53**
9. W.O. agenda's																			X	.63**
10. W.O. schriftelijk verslag																				X

N = 42

\*\*\* :  $p < 0.01$ \*\* :  $0.01 < p < 0.05$ \* :  $0.05 < p < 0.10$

## Bijlage 8.

Overzicht van enkele statistische kenmerken van de arbeidsomstandighedenitems

Beoordelaars Arbeids- omstandigheden	Management (N=42)			Personeelszaken (N=42)			Personeels- vertegenwoordiging (N=42)			Werknemersscore (N=40)		
	range	gemiddelde	SD	range	gemiddelde	SD	range	gemiddelde	SD	range	gemiddelde	SD
1. Trilling	1-3	1.6	0.7	1-4	1.6	1.0	1-5	2.1	1.0	1.0-4.4	2.1	1.1
2. Koude/warmte	1-5	2.0	1.2	1-4	1.9	1.1	1-5	3.0	1.3	1.0-4.4	2.8	0.8
3. Lawaai	1-5	2.4	1.1	1-5	2.5	1.3	1-5	2.7	1.4	1.0-4.4	2.8	0.9
4. Vuil	1-4	2.1	1.0	1-4	2.1	1.1	1-5	2.4	1.3	1.0-3.9	2.3	0.8
5. Tocht	1-5	2.4	1.2	1-5	2.1	1.3	1-5	2.7	1.3	1.0-4.0	2.6	0.8
6. Stank	1-4	1.5	0.8	1-4	1.6	0.9	1-4	1.7	0.8	1.0-3.6	2.0	0.7
7. Lichamelijk zwaar werk	1-5	2.6	1.1	1-5	2.6	1.3	1-5	2.9	1.1	1.0-3.3	3.2	0.7
8. Giftige stoffen	1-4	1.4	0.8	1-4	1.4	0.8	1-5	1.9	1.3	1.0-3.8	1.7	0.8
9. Geestelijke zwaar werk	1-5	2.2	1.3	1-5	2.0	1.2	1-5	2.5	1.4	1.0-4.0	2.2	0.7
10. Weinig vrijheid om het werk zelf in te delen	1-4	1.7	0.9	1-5	2.0	1.4	1-5	2.1	1.2	1.0-3.0	1.6	0.4
11. Te hoog arbeids- tempo	1-4	1.8	0.9	1-4	1.8	1.0	1-5	2.3	1.1	1.0-2.3	2.0	0.5
12. Eenonig werk	1-4	1.9	0.9	1-4	2.0	1.1	1-5	2.5	3.7	1.0-3.0	1.7	0.5
13. Onzekerheid over de arbeidsplaats	1-4	1.7	1.0	1-5	1.5	1.0	1-5	1.9	1.3	1.0-5.0	1.9	0.8
14. Slechte onderlinge werksfeer	1-4	1.9	0.8	1-4	2.0	0.9	1-5	2.1	1.0	1.0-3.0	1.6	0.4
15. Onduidelijke taak- verdeling	1-4	1.5	0.8	1-4	1.7	1.3	1-5	1.7	1.1	1.0-2.4	1.4	0.3

Bijlage 9: Correlatie Matrices behorende bij hoofdstuk 7.

Bijslag 9. Tabel 9.1.:management - management

MANAGEMENT

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Trilling	X	.11	.44***	.16	.32**	.13	.02	-.01	.32**	.21*	.04	.41***	.01	-.07	-.07
2. Koude/warmte		X	.58***	.39***	.37***	.09	.31**	.29**	-.15	-.05	.04	.26**	-.09	-.23*	-.17
3. Lawaai			X	.34***	.20*	.28**	.13	.17	-.43***	.21*	.06	.62***	.22*	-.20*	-.10
4. Vuil				X	.20*	.38***	.46***	.20*	-.26**	.20*	.14	.05	.14	-.36***	-.15
5. Tocht					X	-.10	.26**	.03	-.09	-.07	.06	+.05	-.16	-.17	-.14
6. Stank						X	-.02	.36***	.18	.63***	.34***	.33**	.16	-.03	-.11
7. Lichamelijk zwaar werk							X	.22*	-.11	-.05	.20	-.16	-.11	-.33**	-.14
8. Giftige stof- fen								X	-.02	.06	-.14	.14	.05	.02	.06
9. Geestelijk zwaar werk									X	.19	.39**	-.31**	-.11	.32**	.32**
10. Weinig vrij- heid om werk zelf in te delen															
11. Te hoog ar- beidstempo										X	.63***	.28**	.29**	.05	.00
12. Eenonig werk															
13. Onzekerheid over de ar- beidsplaats											X	.05	.12	.00	-.07
14. Slechte on- derlinge ver- houdingen												X	.30**	.05	-.05
15. Onduidelijke taakinhoud													X	.16	.27**
														X	.59**
															X



Bijlage 9 tabel 9.2. hoofd personeelszaken - hoofd personeelszaken

PERSENEELSAKEN

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Trilling	X	.44***	.62***	.12	.20	.31**	-.07	-.03	.09	.43***	-.10	.38***	-.03	.03	.02
2. Koude/warmte	X		.59***	.39***	.33**	.32**	.34**	.00	-.14	.43***	.19	.55***	.19	-.05	.13
3. Lawaai			X	.55***	.51***	.43***	.31**	.14	-.33**	.39***	.07	.66***	.20	.18	.08
4. Vuil				X	.53***	.42***	.63***	.32**	-.29**	.26**	.22*	.39***	.01	.21*	-.00
5. Tocht					X	.22*	.47***	.15	-.27**	.28**	.26**	.48***	.04	.21*	.06
6. Stank						X	.28**	.14	-.22*	.21*	.20*	.20*	.34***	.06	-.12
7. Lichamelijk zwaar werk							X	.06	-.24*	.31**	.29**	.24*	.17	.15	.23*
8. Giftige stoffen								X	-.28**	-.10	-.07	.08	-.06	.22*	.04
9. Geestelijk zwaar werk									X	.30**	.36***	-.24*	-.18	.09	.19
10. Weinig vrij- heid om werk zelf in te delen															
11. Te hoog ar- beidstempo										X	.27**	.41***	.11	.38***	-.03
12. Eentonig werk															
13. Onzekerheid over arbeids- plaats											X	.10	.07	.39***	.17
14. Slechte on- derlinge ver- houding												X	.14	.34**	.20*
15. Onduidelijke taakinhoud													X	-.06	.02
														X	-.07
															X

PERSENEELSAKEN

Bijlage 9 tabel 9 3. personeelsvertegenwoordiging - personeelsvertegenwoordiging

## PERSONEELSVERTEGENWOORDIGING

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Trilling	X														
2. Koude/warmte	.16	X													
3. Lawaai	.38***	.43***	X												
4. Vuil	.13	.51***	.61***	X											
5. Tocht	.12	.64***	.51***	.44***	X										
6. Stank	.02	.35***	.14	.25*	.21*	X									
7. Lichamelijk zwaar werk	-.03	.34***	.20*	.47***	.30**	.23*	X								
8. Giftige stoffen	-.03	.08	.16	.38***	.22*	.10	.22*	X							
9. geestelijk zwaar werk	-.14	.25*	-.25*	.08	.11	-.07	.21*	-.23*	X						
10. Weinig vrij- heid om werk zelf in te delen	-.02	.33**	.20	.20*	.46***	-.04	.33**	.07	.38***	X					
11. Te hoog ar- beidstempo	.24*	.41***	.05	.06	.42***	-.10	.26**	-.22*	.45***	.42***	X				
12. Eenonig werk	.31**	.53***	.44***	.28**	.34***	.21*	.13	-.11	-.09	.30**	.09	X			
13. Onzekerheid over de ar- beidsplaats	-.11	.08	.44***	.33**	.14	-.15	.14	.27**	-.15	.15	-.02	.00	X		
14. Slechte on- derlinge ver- houdingen	.20	.12	.11	.13	.21*	-.24*	-.13	.07	.25**	.30**	.21*	.13	.22*	X	
15. Onduidelijke taakinhoud	-.18	-.12	-.20*	-.08	.19	-.14	-.05	-.13	.31**	.29**	.14	-.07	.00	.17	X

PERSONEELSVERTEGENWOORDIGING

Bijlage 9 tabel 9.4. werknemers - werknemers

## WERKNEMERSSCORE (1)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Trilling	X	.64***	.77***	.71***	.61***	.67***	.45***	.43***	-.25*	.21*	-.18	.47***	-.03	.20	.16
2. Koude/warmte	X		.68***	.59***	.61***	.58***	.49***	.38***	-.24*	.23*	.12	.45***	-.15	.26**	-.04
3. Lawaai			X	.80***	.66***	.61***	.60***	.43***	-.33**	.20	-.13	.55***	.00	.25*	.09
4. Vuil				X	.64***	.73***	.72***	.53***	-.35***	.25*	-.23*	.44***	.01	.22*	.05
5. Tocht					X	.70***	.60***	.41***	-.37***	.45***	-.04	.23*	.21*	.09	-.05
6. Stank						X	.51***	.68***	-.25*	.29**	-.20	.34**	.04	.10	.04
7. Lichamelijk zwaar werk						X	.37***	-.40***	-.40***	.40***	-.00	.24*	.08	.16	-.01
8. Giftige stof- fen							X		-.31**	-.01	-.29**	.17	.04	.25*	.22*
9. Geestelijk zwaar werk									X	-.24*	.11	-.32**	-.38***	-.06	.13
10. Weinig vrij- heid om werk zelf in te delen										X	.34**	.19	.43***	.22*	.17
11. Te hoog ar- beidstempo											X	.13	.15	.08	.04
12. Eenonig werk												X	.05	.45***	-.16
13. Onzekerheid over de ar- beidsplaats													X		
14. Slechte on- derlinge ver- houdingen													X	-.02	-.03
15. Onduidelijke taakinhoud														X	.20
															X

(1) WERKNEMERSSCORE

-226-

Bijlage 9: tabel 9.5. management - hoofd personeelszaken

## MANAGEMENT

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1.Trilling	.18	.14	.41***	.10	-.04	-.16	.11	-.03	-.26**	-.05	-.07	.26**	-.07	.05	.05
2.Koude/warmte	.10	.52***	.56***	.54***	.22*	.12	.34***	.25**	-.26**	.01	.02	.11	.15	-.14	-.12
3.Lawaai	.46***	.49***	.71***	.44***	.25*	.03	.26**	.05	-.57***	.05	-.02	.46***	.08	-.17	-.11
4.Vuul	.42***	.40***	.31**	.61***	.39***	.24*	.48***	.26**	-.28**	.10	.09	.16	-.16	-.27**	-.30**
5.Tocht	.54***	.14	.33**	.30**	.45***	-.00	.22*	.03	-.26**	.03	.02	.07	.06	.01	-.05
6.Stank	.17	.25**	.40***	.31**	-.12	.37***	.23*	.18	-.29**	.40***	.24*	.40***	.20	-.16	-.26**
7.Lichamelijk zwaar werk	.05	.29**	.18	.57***	.22*	.11	.62***	.11	-.23*	.00	.23*	-.11**	-.06	-.41***	.22*
8.Giftige stoffen	.23*	-.10	.23*	.02	-.11	.28**	-.02	.25**	-.27**	-.01	-.10	.18	-.04	.06	-.02
9.Geestelijk zwaar werk	-.24*	-.32**	-.35***	-.18	-.20*	.01	-.15	-.31**	.62***	.19	.30**	-.23*	.01	.18	.35***
10.Weinig vrijheid om werk zelf in te delen	.20	.18	.28**	.48***	.04	.08	.26**	-.10	.00	.25*	.20*	.09	.05	.08	.13
11.Te hoog ar- beidstempo	.01	-.05	.05	.15	.21*	.17	.12	-.17	.26**	.39***	.59***	.03	.21	.09	.26**
12.Eentonig werk	.46***	.45***	.59***	.22*	.20*	.11	.08	-.03	-.34**	.01	-.01	.46***	.01	.07	-.11
13.Onzekerheid over ar- beidsplaats	.03	.19	.46***	.19	-.21*	.01	-.01	-.06	-.31**	.20*	.03	.39***	.60***	-.15	-.03
14.Slechte on- derlinge verhoudingen	.08	-.02	.03	-.08	.00	-.14	.00	-.22*	-.07	-.12	.06	.12	-.11	.40***	.24*
15.Onduidelijke taakverde- ling	.02	.01	.03	-.20*	-.08	-.08	.12	-.04	-.11	-.00	.12	-.05	.01	-.12	.11

Bijlage 9: tabel 9.6. management - personeelsvertegenwoordiging

## MANAGEMENT

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1.Trilling	.43**	.13	.43**	.12	.22*	.17	.11	.13	-.14	.07	-.05	.35***	-.15	-.04	-.12
2.Koude/warmte	.28**	.54***	.43**	.22*	.17	.11	.31**	.14	-.17	-.02	.16	.17	-.20	-.11	-.34***
3.Lawaai	.41***	.35***	.65***	.48***	.13	.16	.13	.14	-.54***	.02	-.21*	.33**	.05	-.20*	-.20*
4.Vuul	.20	.38***	.31**	.49***	.10	.17	.27**	.35***	-.22*	-.11	-.21*	.13	-.06	-.33**	-.29**
5.Tocht	.18	.39***	.25*	.30**	.17	-.02	.33**	.07	.18	-.16	.06	.05	-.13	-.15	-.29**
6.Stank	.01	-.06	.11	-.04	-.29**	.12	-.00	-.04	-.14	.03	.04	.18	-.03	-.15	-.29**
7.Lichamelijk zwaar werk	.05	.11	-.07	.50***	-.07	.06	.58***	.19	-.04	-.05	.05	-.26**	-.11	-.41***	-.19
8.Giftige stoffen	-.03	-.00	-.10	.31**	.15	.20	.01	.29**	-.13	-.07	-.19	-.05	-.19	-.01	-.22*
9.Geestelijk zwaar werk	-.11	.10	-.11	-.03	-.07	.15	.08	-.06	.54***	.12	.31**	-.21*	-.06	-.09	-.07
10.Weinig vrijheid om werk zelf in te delen	.15	.23*	.19	.12	.18	-.04	.10	-.03	.07	-.14	.09	.13	-.05	-.18	-.14
11.Te hoog ar- beidtempo	.02	.24*	.06	.21*	.25**	.09	.44***	.05	.34***	-.03	.39***	-.19	-.16	-.14	-.10
12.Bentonig werk	.28**	.32**	.49***	.03	.07	-.11	.15	-.01	-.33**	-.06	.02	.33**	-.10	.04	-.14
13.Onzekerheid over ar- beidsplaats	-.01	.17	.25**	.39***	.16	.05	.06	-.06	-.37***	.00	.07	.01	.37***	-.15	-.16
14.Slechte on- derlinge verhoudingen	.02	.22*	.24*	.04	.08	-.03	-.08	-.12	.09	-.13	.11	.30**	-.04	.07	.00
15.Onduidelijke taakverde- ling	-.13	-.04	-.29**	-.22*	-.12	-.22*	-.02	-.19	.27**	-.21**	.09	-.09	.03	.10	.23*

Bijlage 9: tabel 9.7. hoofd personeelszaken - personeelsvertegenwoordiging

## PERSENEELSZAKEN

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1.Trilling	.31**	.03	.21*	.16	.32**	.20*	.04	.02	-.20*	.07	-.18	.16	-.08	-.05	-.30**
2.Koude/warmte	.28**	.44***	.40***	.43***	.31**	.46***	.43***	.17	-.30**	.29**	-.07	.46***	.11	.02	.13
3.Lawaai	.45***	.64***	.62***	.42***	.41***	.33**	.26**	.35***	-.37***	.33**	-.05	.45***	.23*	-.02	-.09
4.Vuil	.16	.37***	.27**	.49***	.15	.32**	.30**	.32**	-.34***	.18	-.25**	.15	.12	-.17	-.16
5.Tocht	.26**	.48***	.36***	.27**	.25**	.09	.38***	.17	-.19	.25*	-.15	.33**	-.13	-.04	.22*
6.Stank	.05	-.04	.11	.08	-.02	.40***	.11	.26**	-.24*	.11	-.13	-.01	.19	-.07	-.17
7.Lichamelijk zwaar werk	.01	.28**	.03	.39***	.30**	.28**	.59***	-.07	-.09	.23*	.11	.02	.07	-.17	.03
8.Giftige stoffen	-.11	.02	-.05	.26**	.12	-.00	.16	.22*	-.28**	-.09	-.18	-.10	-.16	-.04	-.24*
9.Geestelijk zwaar werk	.01	.00	-.24*	-.09	-.10	-.12	-.04	-.24*	.48***	.14	.00	-.03	-.07	-.31**	.34***
10.Weinig vrijheid om werk zelf in te delen	.16	.35***	.15	.05	.23*	-.09	.26**	-.18	.15	.18	.16	.34***	-.09	-.11	.26**
11.Te hoog ar- beidstempo	.02	.30**	.00	.09	.10	-.09	.40***	-.28**	.13	.22*	.19	.17	-.18	-.15	.29**
12.Eentonig werk	.34**	.31**	.41***	.29**	.36***	.29**	.22**	.29**	-.30**	.14	-.01	.51***	.28**	.22*	-.04
13.Onzekerheid over ar- beidsplaats	.02	.36***	.22*	.02	.20*	.07	.18	-.01	-.29**	.07	.12	.13	.27**	-.08	-.18
14.Slechte on- derlinge verhoudingen	.32**	.15	.17	.02	.01	-.21*	-.07	-.12	.13	.14	-.00	.41***	-.05	.14	.16
15.Onduidelijke taakverde- ling	.02	-.21*	-.25*	-.36***	-.22*	-.38***	-.20	-.04	.35***	-.10	-.15	-.20	-.09	-.18	.21*

Bijlage 9: tabel 9.8. personeelsvertegenwoordiging - werknemers  
 PERSONEELSVTEGENWOORDIGING

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1.Trilling	.48**	.43**	.66**	.38**	.38**	.11	.13	-.02	-.04	.15	.22*	.31**	.12	-.05	-.31**
2.Koude/warmte	.13	.30**	.51**	.44**	.26**	.11	.16	.02	.10	.00	.01	.16	.02	-.23*	-.32**
3.Lawaai	.29**	.55**	.76**	.52**	.41**	.10	.23*	-.06	-.00	.06	.10	.40**	.19	-.11	-.35**
4.Vuul	.24*	.38**	.65**	.58**	.28**	.11	.36**	.17	-.09	.06	-.00	.37**	.12	-.18	-.40**
5.Tocht	.29**	.28**	.49**	.34**	.30**	.23*	.22*	.06	-.06	.15	.06	.14	.02	-.35**	-.22*
6.Stank	.36**	.33**	.45**	.28**	.20	.25*	.24*	.16	-.13	.09	.01	.23*	-.09	-.32**	-.37**
7.Lichamelijk zwaar werk	.26**	.27**	.48**	.46**	.32**	.16	.40**	.07	-.12	.01	.06	.12	.04	-.21*	-.23*
8.Giftige stoffen	.23*	.28**	.26**	.38**	.03	.30**	.18	.24*	-.26*	-.24*	-.07	.15	.06	-.25*	-.36**
9.Geestelijk zwaar werk	-.01	-.18	-.41**	-.24*	-.36**	-.02	-.18	-.07	.49**	.08	.04	-.20	-.28**	.16	.20
10.Weinig vrijheid om werk zelf in te delen	-.04	.02	.27**	.15	.40**	.06	-.01	.02	-.11	.38**	-.09	.14	-.10	-.03	.37**
11.Te hoog ar- beidtempo	-.17	-.12	-.02	.13	-.03	.18	-.07	-.06	.01	.22*	-.09	-.07	-.03	-.03	.19
12.Eentonig werk	.05	.37**	.59**	.25*	.32**	-.07	.05	.00	-.05	.31**	.18	.44**	.36**	.06	-.31**
13.Onzekerheid over ar- beidsplaats	.10	-.04	.10	-.12	.16	.12	-.13	-.14	-.25*	.20	-.16	.25*	.13	.03	.18
14.Slechte on- derlinge verhoudingen	-.08	-.02	.20*	.09	-.09	-.33**	-.16	-.02	-.19	-.08	-.16	.18	.20	-.21*	-.00
15.Onduidelijke taakverde- ling	.04	-.14	.09	.06	-.11	.02	-.01	-.02	-.16	-.24*	-.12	-.16	-.04	-.00	.24*

(1)

WERKNEMERSSCORE

N = 42

1)N = 40

\*\*\*  $p \leq 0.01$

\*\*  $0.01 < p \leq 0.05$

\*  $0.05 < p \leq 0.10$





## Nawoord

Velen hebben een bijdrage geleverd aan de totstandkoming van dit proefschrift. Hen allen ben ik veel dank verschuldigd. Slechts enkelen wil ik hier afzonderlijk benoemen.

Allereerst mijn promotores: Prof.Dr. J.J.C.B. Bremer en Prof.Dr. H. Philipsen, die beide op hun eigen wijze een belangrijke steun in de rug zijn geweest. Prof. Bremer die de voortgang bewaakte en zeer nauwgezet eerdere versies van commentaar voorzag en Prof. Philipsen, die als begeleider van het Zuid-Limburgse ziekteverzuimproject, voldoende vrijheid gaf om daarbinnen een eigen weg te bewandelen.

Voorts de referenten voor de manier waarop zij dit proefschrift beoordeelden. Prof.Dr. Ch. de Wolff voor zijn kritische vragen ten aanzien van enkele aspecten waar ik lichtvoetig over heen gelopen was en Prof.Dr. Tj. de Boorder die een aantal onvolkomenheden in het manuscript wist aan te duiden.

Het Zuid-Limburgse ziekteverzuimonderzoek is uitgevoerd in samenwerking met J. Soeters en C. Schröer. De samenwerking in dit project is altijd zeer positief en stimulerend geweest.

Veel van het uitvoerende werk is ook op andere schouders dan de mijne terecht gekomen. Zo is het veldwerk mede uitgevoerd door P. Wolf en J. Soeters. Een groot deel van de statistische verwerking is op snelle en doeltreffende wijze uitgevoerd door J. van Houtem.

Van de eerste tot de laatste letter is de administratieve verwerking in handen geweest van A. Silanoe-Verweij, die telkens weer mijn aantekeningen en wijzigingen zeer precies verwerkte. Zij werd in het werk aan de soms omvangrijke tabellen bijgestaan door I. van Noppen.

Voorts wil ik A. Landeweerd, J. Spangenberg, T. Nijhuis en Th. Rieff bedanken voor hun commentaar op eerdere teksten en P. Falger voor zijn aantekeningen bij de summary.

En natuurlijk al diegenen die als respondent aan dit onderzoek hebben meegewerkt en de arbeidsorganisaties, die hen daartoe in staat hebben gesteld.

Maar tenslotte wil ik bovenal mijn ouders dankzeggen, die mijn studie hebben mogelijk gemaakt en die altijd een belangrijke bron van motivatie zijn geweest.



## Curriculum Vitae

De auteur van dit proefschrift werd op 5 december 1949 geboren te Oldenzaal. Na het behalen van zijn HBS-b diploma, aan de RK HBS "Marianum" te Groenlo in 1967, ging hij psychologie studeren aan de Katholieke Universiteit te Nijmegen. In oktober 1975 behaalde hij zijn doctoraalexamen psychologie, met als hoofdvak:

Godsdienst- en Kultuurpsychologie en als belangrijkste bijvak: Psychologie van arbeid en organisatie.

Sinds 1 april 1974 was hij als stafdocent sociale psychologie verbonden aan de School voor de Journalistiek te Utrecht. Vervolgens trad hij in augustus 1978 als cursusleider in dienst van het A.C. de Bruijn-instituut te Doorn (Scholings- en vormingsinstituut van het NKV). En vanaf februari 1980 is hij werkzaam aan de Rijksuniversiteit Limburg. Hij behoort tot de capaciteitsgroep Medische Psychologie en is vanuit deze groep vooral werkzaam ten behoeve van de Algemene Faculteit, studierichting Sociale Gezondheidskunde.